

GRADUAZIONE E CRITERI DI CONFERIMENTO DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E PROFESSIONALI E DEGLI INCARICHI DI RESPONSABILITÀ DI CUI AGLI ARTICOLI 17, 18 E 19 DEL CCNI

I rappresentanti dell'Agenzia delle Entrate e delle Organizzazioni sindacali:

VISTO il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro – comparto Agenzie fiscali – sottoscritto in data 28 maggio 2004, relativo al quadriennio normativo 2002-2005, di seguito denominato "CCNL";

VISTO il Contratto Collettivo Nazionale Integrativo dell'Agenzia delle Entrate, sottoscritto il 18 dicembre 2006, di seguito denominato "CCNI";

RAVVISATA la necessità di definire la graduazione e il relativo importo delle posizioni organizzative e professionali previste dall'articolo 17 del CCNI e degli incarichi di responsabilità previsti dall'articolo 18 del CCNI, nonché la necessità di definire i criteri di conferimento delle posizioni organizzative e professionali e degli incarichi di responsabilità, come previsto dall'articolo 19 del CCNI;

CONSIDERATO che il limite di spesa per la retribuzione degli incarichi con le risorse del Fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e la produttività è pari a € 9.850.000,00 al lordo degli oneri a carico dell'Agenzia;

CONSIDERATO che il limite di spesa per la copertura, con oneri a carico dell'Agenzia, della retribuzione di posizione e dell'indennità di responsabilità per la parte superiore a € 2.500 annui, come determinato ai sensi dell'articolo 28, comma 5, del CCNL, è pari a € 3.380.650,00 al netto degli oneri a carico dell'Agenzia e a € 4.486.122,55 al lordo degli oneri a carico dell'Agenzia;

CONVENGONO:

1. Le posizioni di capo area non dirigenziale negli uffici locali, istituite quale figure di elevata responsabilità organizzativa e professionale ai sensi dell'articolo 17 del CCNI, sono suddivise, in relazione al grado di complessità e responsabilità connesso alla funzione ricoperta, in tre fasce, sulla base della graduazione, rispettivamente di secondo, terzo e quarto livello, attribuita agli uffici in cui sono incardinate le predette posizioni.
2. La graduazione delle posizioni di cui al punto 1 e l'ammontare della relativa retribuzione annuale sono indicati nell'allegata tabella A, che forma parte integrante del presente accordo. L'esito positivo della valutazione, riassumibile in tre gradi crescenti (adeguato, più che adeguato ed eccellente), dà diritto alla corresponsione di un'indennità di risultato, corrispondente, rispettivamente, al 5%, al 10% e al 20% della retribuzione annuale di posizione.
3. Nella medesima tabella A è indicata la quota parte della retribuzione di posizione e di risultato a carico del Fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e la produttività di cui all'articolo 84 del CCNL e la quota parte della retribuzione di posizione assicurata dall'Agenzia con oneri a proprio carico.

4. La graduazione degli incarichi di responsabilità previsti dall'articolo 18 del CCNI e l'importo della relativa indennità sono individuati sulla base della complessità dell'incarico, del grado di autonomia e di responsabilità che vi è connesso, anche in relazione alle risorse gestite, nonché dell'ampiezza della preparazione e del livello di specializzazione richiesti, come specificato nei punti seguenti da 4.1 a 4.3.
- 4.1. Gli incarichi di capo team integrato di controllo e di capo team assistenza legale sono graduati in due fasce, correlate alla rilevanza economico-fiscale dei soggetti da controllare ricadenti nell'ambito regionale e nella circoscrizione territoriale di ciascun ufficio. Tali incarichi sono attribuibili negli uffici locali di livello retributivo non inferiore al terzo. Agli incarichi di prima fascia è attribuita l'indennità di € 5.100, a quelli di seconda fascia l'indennità di € 3400.
- 4.2. Gli incarichi di coordinatore del *front office* sono graduati in due fasce in base al numero di postazioni mediamente operative ogni giorno. Nella prima fascia rientrano i coordinatori che operano in uffici con oltre quindici sportelli, nella seconda quelli che operano negli uffici con un numero di sportelli operativi tra i dieci e i quindici. Agli incarichi di prima fascia è attribuita l'indennità di € 5.100, a quelli di seconda fascia l'indennità di € 3.400.
- 4.3. Per gli incarichi di capo team rimborsi, di coordinatore dell'attività di intelligence e di coordinatore di unità di direzione non è prevista alcuna graduazione; per detti incarichi è attribuita l'indennità di € 2.500. Per l'incarico di capo team del CAM è fissata un'indennità unica di € 1.500, in ragione del mantenimento, per questo tipo di incarico di responsabilità, della specifica indennità prevista per il personale addetto all'assistenza telefonica.
5. In sede di contrattazione a livello regionale, ferma restando la graduazione degli incarichi definita al punto 4 e il relativo *budget* assegnato secondo la tabella B, l'importo dell'indennità di responsabilità può essere variato entro una forbice del 20% in più o in meno, al fine di tenere conto di differenze apprezzabili in sede locale. Entro due mesi dal presente accordo, sono definiti, in sede di contrattazione a livello regionale, il numero degli incarichi di responsabilità da attribuire negli uffici della regione e l'importo della relativa indennità.
6. Negli uffici in cui potrebbero essere attivati, in relazione ai parametri minimi stabiliti dal CCNI, gli incarichi di cui al punto 4 ma nei quali non sono ancora concretamente maturate le condizioni di assetto operativo e di disponibilità delle risorse professionali occorrenti per la realizzazione del modello organizzativo a tendere previsto dal CCNI, possono essere istituite figure di coordinamento funzionali alla progressiva realizzazione del modello stesso, secondo un piano definito dal direttore dell'ufficio, previo confronto con i soggetti di cui all'art. 9, comma 2, del CCNI, e da attuare entro il 30 giugno 2008. Al pagamento delle relative indennità si provvede entro i limiti di *budget* di cui alla tabella B; la retribuzione massima prevista è di € 1.500 annui lordo dipendente.
7. In applicazione dell'art. 12 del CCNI possono essere attribuite posizioni intermedie di coordinamento o di responsabilità secondo i criteri di cui ai seguenti punti da 7.1 a 7.2.
- 7.1. Individuazione di capo di team integrato di controllo e di team assistenza legale con requisiti dimensionali inferiori a quelli previsti dal CCNI, purché le risorse associate al team siano per il team controllo almeno 5 a tempo pieno compreso il capo team e per il team legale almeno 4 a tempo pieno, compreso sempre il capo team, pari rispettivamente a 7.500 e a 6.000 ore annue programmate.

- 7.2. Individuazione di figure di coordinamento rese necessarie da variabili peculiari dell'ufficio quali le dimensioni, il numero di addetti e la presenza di particolari tipologie di attività. Rientrano specificatamente fra tali figure i capi dei team dei centri operativi, i coordinatori di team istituiti nel *back office* degli uffici di grandi dimensioni in aggiunta al team dedicato ai rimborsi, al fine di limitare il numero dei riporti diretti al capo area, il capo del team dedicato agli atti giudiziari, quando tale lavorazione coinvolga risorse pari ad almeno 6.000 ore annue programmate o venga svolta in sede decentrata, nonché il responsabile delle sezioni staccate presso le quali operano almeno quattro addetti pari a 6.000 ore annue programmate.
8. Il *budget* per remunerare le posizioni di cui al punto 7 è distribuito come specificato nell'allegata tabella C. Tale ripartizione tiene conto del numero degli uffici di competenza e della rilevanza economico-fiscale dei soggetti da controllare ricadenti nella circoscrizione degli uffici stessi. La retribuzione massima prevista è di € 1.500 annui lordo dipendente.
9. L'individuazione del numero e dell'importo dell'indennità di responsabilità per gli incarichi di capo reparto delle Direzioni centrali e regionali, previsti dall'allegato B al CCNI, è effettuata contestualmente alla individuazione del numero e dell'importo dell'indennità di responsabilità per gli incarichi di esperto, con apposita contrattazione da concludere entro il 31 dicembre 2007. Gli attuali incarichi di capo reparto e di responsabilità professionale nelle Direzioni centrali e regionali cessano entro tre mesi dalla conclusione di detta contrattazione; al pagamento delle relative indennità, quantificato in € 1.200.000, si provvede entro i limiti di *budget* di cui alla tabella B.
10. I criteri di conferimento delle posizioni di capo area non dirigenziale negli uffici locali e degli incarichi di responsabilità sono definiti negli allegati D ed E, che formano parte integrante del presente accordo. Alla valutazione dei titoli e a quella delle conoscenze e competenze è attribuito un uguale peso di 50 punti. I punteggi dei singoli titoli sono stabiliti con successivo accordo da stipulare entro il 31 marzo 2007.

Roma, 7 MAR 2007

AGENZIA DELLE ENTRATE	ORGANIZZAZIONI SINDACALI
<i>[Handwritten signature]</i>	CGIL/FP <i>[Handwritten signature]</i>
<i>[Handwritten signature]</i>	CISL/FPS <i>[Handwritten signature]</i>
	UIL/PA <i>[Handwritten signature]</i>
	CONFSAL/UNSA <i>[Handwritten signature]</i>
	RDB/PI <i>[Handwritten signature]</i>
	FLP <i>[Handwritten signature]</i>
	FEDERAZIONE INTESA <i>[Handwritten signature]</i>

GRADUAZIONE E IMPORTO RETRIBUZIONE DI POSIZIONE CAPI AREA NON DIRIGENZIALI

Posizione organizzativa	unità	retribuzione di posizione
Capo area non dirigenziale fascia 1	40	€ 7.500
Capo area non dirigenziale fascia 2	304	€ 5.100
Capo area non dirigenziale fascia 3	96	€ 3.400
	440	

RIPARTIZIONE COSTO RETRIBUZIONE POSIZIONE E RISULTATO CAPI AREA NON DIRIGENZIALI A CARICO FPSRUP E AGENZIA

VOCI DI COSTO	ONERE LORDO DIPENDENTE	ONERE LORDO AGENZIA
Retribuzione posizione e risultato a carico FPSRUP ¹	€ 1.317.680,00	€ 1.748.561,36
Retribuzione posizione a carico Agenzia	€ 1.076.800,00	€ 1.428.913,60
Costo totale retribuzione posizione e risultato	€ 2.394.480,00	€ 3.177.474,96

¹ Il costo della retribuzione di risultato è stato calcolato su un valore medio del 10% della retribuzione di posizione.

DISTRIBUZIONE BUDGET REGIONALE PER INDENNITÀ DI RESPONSABILITÀ E RISULTATO

REGIONE O PROVINCIA AUTONOMA	BUDGET LORDO DIPENDENTE	BUDGET LORDO AGENZIA
Abruzzo	173.360,00	230.048,72
Basilicata	63.580,00	84.370,66
Bolzano	31.790,00	42.185,33
Calabria	196.240,00	260.410,48
Campania	798.380,00	1.059.450,26
Emilia-Romagna	544.280,00	722.259,56
Friuli-V. Giulia	171.820,00	228.005,14
Lazio	944.790,00	1.253.736,33
Liguria	302.720,00	401.709,44
Lombardia	974.710,00	1.293.440,17
Marche	150.370,00	199.540,99
Molise	51.370,00	68.167,99
Piemonte	489.060,00	648.982,62
Puglia	454.410,00	603.002,07
Sardegna	198.880,00	263.913,76
Sicilia	576.180,00	764.590,86
Toscana	464.200,00	615.993,40
Trento	43.890,00	58.242,03
Umbria	143.770,00	190.782,79
Valle d'Aosta	11.220,00	14.888,94
Veneto	521.620,00	692.189,74
TOTALE	7.306.640,00	9.695.911,28

**RIPARTIZIONE COSTO INDENNITÀ DI RESPONSABILITÀ E RETRIBUZIONE RISULTATO
A CARICO FPSRUP E AGENZIA**

VOCI DI COSTO	IMPORTO LORDO DIPENDENTE	IMPORTO LORDO AGENZIA
Indennità di responsabilità e retribuzione risultato a carico FPSRUP ²	€ 5.046.740,00	€ 6.697.023,98
Indennità di responsabilità a carico Agenzia	€ 2.259.900,00	€ 2.998.887,30

² Il costo della retribuzione di risultato è stato calcolato su un valore medio del 10% dell'indennità di responsabilità.

**DISTRIBUZIONE BUDGET REGIONALE
PER LE POSIZIONI INTERMEDIE DI CUI ALL'ART.12 DEL CCNI**

REGIONE O PROVINCIA AUTONOMA	BUDGET LORDO DIPENDENTE	BUDGET LORDO AGENZIA
Abruzzo	17.209,45	€ 22.836,93
Basilicata	6.287,56	€ 8.343,59
Bolzano	8.776,60	€ 11.646,55
Calabria	13.800,75	€ 18.313,60
Campania	41.576,91	€ 55.172,56
Emilia-Romagna	67.635,06	€ 89.751,72
Friuli-Venezia Giulia	18.195,64	€ 24.145,61
Lazio	50.424,21	€ 66.912,93
Liguria	17.778,78	€ 23.592,44
Lombardia	173.457,76	€ 230.178,45
Marche	24.075,35	€ 31.947,99
Molise	4.791,64	€ 6.358,51
Piemonte	67.918,49	€ 90.127,83
Puglia	27.951,14	€ 37.091,17
Sardegna	15.103,66	€ 20.042,55
Sicilia	43.763,42	€ 58.074,06
Toscana	53.762,21	€ 71.342,45
Trento	10.811,00	€ 14.346,20
Umbria	11.718,88	€ 15.550,95
Valle d'Aosta	2.603,73	€ 3.455,15
Veneto	75.937,27	€ 100.768,76
TOTALE	753.579,50	1.000.000,00

Real

Lu

Lu

Lu

M

Lu

**CRITERI DI CONFERIMENTO DELLE POSIZIONI DI CAPO AREA NON DIRIGENZIALE
NEGLI UFFICI LOCALI (ARTICOLO 17 DEL CCNI)**

1. REQUISITI

1.1 Per partecipare alla procedura di interpello per il conferimento della posizione di capo area non dirigenziale negli uffici locali, occorre possedere, alla data di scadenza della domanda, i seguenti requisiti:

- a) appartenenza alla terza area;
- b) rapporto di lavoro a tempo indeterminato;
- c) sede di servizio in un ufficio della regione. Per i dipendenti distaccati si tiene conto della struttura di effettivo servizio e non di quella di appartenenza organica;
- d) esperienza lavorativa nell'Agenzia delle Entrate di almeno cinque anni. A tal fine va computata anche l'attività svolta con contratto a tempo determinato o con contratto di formazione e lavoro, nonché il tirocinio finalizzato all'assunzione e quello svolto con Italia Lavoro. Non si tiene conto, invece, dei periodi di assenza e di aspettativa non retribuiti, ad eccezione dei casi disciplinati dal Testo Unico delle disposizioni in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità (decreto legislativo n. 151/2001). Gli eventuali periodi di lavoro *part time* vanno computati in proporzione alla percentuale della prestazione lavorativa.

1.2. Non possono partecipare all'interpello i dipendenti comandati presso altre amministrazioni.

2. TITOLI

2.1. I titoli valutabili riguardano:

- a) le esperienze nell'area oggetto dell'interpello;
- b) le esperienze di coordinamento di area o di team;
- c) il possesso della laurea.

2.2. Le esperienze di cui alle lettere a) e b) sono valutate con riferimento agli ultimi cinque anni, a condizione che siano state svolte consecutivamente per almeno un anno.

3. CONOSCENZE E COMPETENZE

3.1. Le conoscenze tecniche necessarie per svolgere l'incarico sono valutate secondo due dimensioni: *ampiezza*, intesa come conoscenza trasversale a tutte le lavorazioni dell'area, e *profondità*, intesa come conoscenza specialistica di uno o più dei principali processi dell'area.

3.2. Le competenze organizzative prese prioritariamente in considerazione sono:

- a) tensione al risultato (capacità di lavorare con efficacia ed efficienza e di stabilire standard al tempo stesso sfidanti e realistici);
- b) *leadership*, definita come
 - influenza (capacità di sostenere con successo le proprie tesi e di convincere gli interlocutori della loro fondatezza);
 - fare squadra (capacità di guidare un gruppo e di indirizzarne l'azione al raggiungimento degli obiettivi).

c) *problem-solving* (capacità di affrontare e risolvere positivamente, in modo autonomo, situazioni caratterizzate da incertezza).

3.3. In particolare, il *problem-solving* si manifesta nella capacità di affrontare questioni che:

- presentano aspetti di sostanziale novità rispetto all'ambito di normale variabilità dei casi ordinari o comunque investono tematiche concettualmente difficili sotto il profilo delle conoscenze scientifiche da applicare (giuridiche, economiche, statistiche, finanziarie, organizzative, ecc.)

e che, conseguentemente,

- per la loro novità/difficoltà richiedono generalmente una focalizzazione critica della questione stessa, cioè un suo inquadramento preliminare, che si rileva impegnativo per la diversità di angolature con cui è possibile prospettare e per la diversità di conseguenze connesse alle differenti prospettazioni

sicché la soluzione richiede

- articolate argomentazioni, capaci di discernere, apprezzandone pro e contro, una pluralità di plausibili ipotesi di soluzione, da vagliare alla stregua delle direttive e degli ordinamenti interpretativi dell'Agenzia e secondo criteri di opportunità

e la costruzione argomentativa richiede, a sua volta,

- abilità di scrittura e di esposizione orale, affinate attraverso un lungo e impegnativo processo di apprendimento attraverso lo studio, l'applicazione pratica e la riflessione sull'esperienza.

3.4. Sono inoltre considerate le seguenti competenze:

- a) iniziativa (capacità proattiva di attivarsi autonomamente senza essere sollecitati; tendenza ad anticipare gli eventi per coglierne le opportunità senza sottostimarne i rischi);
- b) flessibilità (versatilità a lavorare in differenti situazioni o con diverse persone o gruppi; disponibilità ad apprezzare differenti o contrastanti prospettazioni di un problema mostrando apertura al confronto);
- c) orientamento all'altro (capacità di stabilire relazioni costruttive con altri, cercando seriamente di comprenderne il punto di vista).

3.5. Nel riferire le proprie esperienze lavorative, i partecipanti all'interpello possono produrre un'autovalutazione strutturata delle competenze prima descritte, citando fatti ed episodi concreti di cui sono stati protagonisti e che costituiscono, secondo il loro apprezzamento, manifestazione delle competenze stesse.

4. PERCORSO

4.1. Responsabile del procedimento è il Direttore regionale.

4.2. La Direzione regionale pubblica sulla Intranet regionale il bando di interpello per tutte le posizioni di capo area disponibili nella regione e il modello della domanda di partecipazione nella quale il candidato deve indicare i propri titoli. Il candidato può partecipare per un'unica tipologia di posizione posta ad interpello, esprimendo almeno tre preferenze per le sedi disponibili. Le preferenze non sono comunque vincolanti ai fini dell'assegnazione dell'incarico.

- 4.3. La domanda va presentata via *web*, entro dieci giorni dalla pubblicazione del bando, alla Direzione regionale e, per conoscenza, all'ufficio di appartenenza.
- 4.4. Il Direttore regionale individua i soggetti idonei a ricoprire le posizioni poste a interpellato e attribuisce i relativi incarichi, tenendo conto dei titoli, delle conoscenze tecniche e delle competenze organizzative dei candidati. A tal fine può effettuare colloqui di approfondimento, da condurre secondo uno schema uniforme predisposto dalla Direzione Centrale del Personale, e avere con gli interessati incontri nei quali discutere, in comune o a gruppi, casi pratici di lavoro legati, per le tematiche che affrontano o per le abilità che mettono in gioco, alle funzioni e alle responsabilità proprie della specifica posizione da ricoprire. Il Direttore regionale potrà inoltre utilizzare metodologie specifiche per la rilevazione delle competenze organizzative quali, in particolare, gli *assessment center*, avvalendosi anche di personale specializzato della Direzione regionale o della Direzione Centrale del Personale.
- 4.5. La valutazione della professionalità dei candidati non ha carattere assoluto, ma relativo, in quanto esprime il grado di coerenza che le esperienze lavorative, le conoscenze e le competenze dei candidati hanno con l'incarico posto ad interpellato.
- 4.6. Come espressamente prescritto dal CCNL, la nomina è disposta con atto scritto e motivato.
- 4.7. Nella motivazione vanno accuratamente esplicitate le ragioni della scelta, evidenziando - con riferimento alle qualità professionali del soggetto e alle caratteristiche e alle criticità delle singole posizioni da coprire - le considerazioni che hanno determinato la preferenza espressa. La motivazione deve essere resa pubblica riportandola nell'albo della Direzione regionale.
- 4.8. In caso di rinuncia da parte di uno o più candidati, il Direttore regionale attribuisce l'incarico ad altro candidato ritenuto idoneo.

paolo

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

**CRITERI DI CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI DI RESPONSABILITÀ
DI CUI ALL'ARTICOLO 18 DEL CCNI**

1. REQUISITI

1.1. Per partecipare alla procedura di interpello per il conferimento degli incarichi di responsabilità di cui all'art. 18 del CCNI, occorre possedere, alla data di scadenza della domanda, i seguenti requisiti:

- a) appartenenza alla terza area;
- b) rapporto di lavoro a tempo indeterminato;
- c) sede di servizio nell'ufficio locale o CAM (capo team, coordinatore). Per i dipendenti distaccati si tiene conto della struttura di effettivo servizio e non di quella di appartenenza organica;
- d) esperienza lavorativa nell'Agenzia delle Entrate di almeno tre anni. A tal fine va computata anche l'attività svolta con contratto a tempo determinato o con contratto di formazione e lavoro, nonché il tirocinio finalizzato all'assunzione e quello svolto con Italia Lavoro. Non si tiene conto, invece, dei periodi di assenza e di aspettativa non retribuiti, ad eccezione dei casi disciplinati dal Testo Unico delle disposizioni in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità (decreto legislativo n. 151/2001). Gli eventuali periodi di lavoro *part time* vanno computati in proporzione alla percentuale della prestazione lavorativa.

1.2. Non possono partecipare all'interpello i dipendenti comandati presso altre amministrazioni.

2. TITOLI

2.1. I titoli valutabili riguardano:

- a) le esperienze nell'area (servizi e controllo) o nell'unità organizzativa oggetto dell'interpello;
- b) le esperienze di coordinamento di area o di *team*;
- c) il possesso della laurea.

2.2. Le esperienze di cui alle lettere a) e b) sono valutate con riferimento agli ultimi cinque anni, a condizione che siano state svolte consecutivamente per almeno un anno.

3. CONOSCENZE E COMPETENZE

3.1. Le conoscenze tecniche necessarie per svolgere l'incarico sono valutate secondo due dimensioni: *ampiezza*, intesa come conoscenza trasversale a tutte le lavorazioni dell'area o dell'unità organizzativa oggetto dell'interpello, e *profondità*, intesa come conoscenza specialistica di uno o più dei principali processi lavorativi riferibili all'incarico posto a interpello.

3.2. Le competenze organizzative prese prioritariamente in considerazione sono:

- a) tensione al risultato (capacità di lavorare con efficacia ed efficienza e di stabilire standard al tempo stesso sfidanti e realistici);
- b) *leadership*, definita come

- influenza (capacità di sostenere con successo le proprie tesi e di convincere gli interlocutori della loro fondatezza). Tale competenza viene considerata con

particolare riguardo agli incarichi di capo *team* integrato di controllo, capo *team* legale e coordinatore attività di *intelligence*:

- fare squadra (capacità di guidare un gruppo e di indirizzarne l'azione al raggiungimento degli obiettivi).
- e) *problem-solving* (capacità di affrontare e risolvere positivamente, in modo autonomo, situazioni caratterizzate da incertezza).

3.3. In particolare, il *problem-solving* si manifesta nella capacità di affrontare questioni che:

- presentano aspetti di sostanziale novità rispetto all'ambito di normale variabilità dei casi ordinari o comunque investono tematiche concettualmente difficili sotto il profilo delle conoscenze scientifiche da applicare (giuridiche, economiche, statistiche, finanziarie, organizzative, ecc.)

e che, conseguentemente,

- per la loro novità/difficoltà richiedono generalmente una focalizzazione critica della questione stessa, cioè un suo inquadramento preliminare, che si rileva impegnativo per la diversità di angolature con cui è possibile prospettare e per la diversità di conseguenze connesse alle differenti prospettazioni

sicché la soluzione richiede

- articolate argomentazioni, capaci di discernere, apprezzandone pro e contro, una pluralità di plausibili ipotesi di soluzione, da vagliare alla stregua delle direttive e degli ordinamenti interpretativi dell'Agenzia e secondo criteri di opportunità

e la costruzione argomentativa richiede, a sua volta,

- abilità di scrittura e di esposizione orale, affinate attraverso un lungo e impegnativo processo di apprendimento attraverso lo studio, l'applicazione pratica e la riflessione sull'esperienza.

3.4. Sono inoltre considerate le seguenti competenze:

- a) iniziativa (capacità proattiva di attivarsi autonomamente senza essere sollecitati; tendenza ad anticipare gli eventi per coglierne le opportunità senza sottostimarne i rischi);
- b) sviluppo e diffusione del sapere (attitudine a sviluppare e diffondere il proprio patrimonio di conoscenze ed esperienze a beneficio della *performance* lavorativa dei colleghi);
- c) flessibilità (versatilità a lavorare in differenti situazioni o con diverse persone o gruppi; disponibilità ad apprezzare differenti o contrastanti prospettazioni di un problema mostrando apertura al confronto). Tale competenza viene considerata con particolare riguardo agli incarichi di coordinatore del *front office* e di capo *team* rimborsi;
- d) orientamento all'altro (capacità di stabilire relazioni costruttive con altri, cercando seriamente di comprenderne il punto di vista). Tale competenza viene considerata con particolare riguardo agli incarichi di coordinatore del *front office*, capo *team* CAM e capo *team* rimborsi.

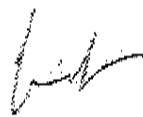
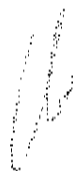
3.5. Nel riferire le proprie esperienze lavorative, i partecipanti all'interpello possono produrre un'autovalutazione strutturata delle competenze prima descritte, citando fatti ed episodi concreti di cui sono stati protagonisti e che costituiscono, secondo il loro apprezzamento, manifestazione delle competenze stesse.

[Handwritten signatures and initials]

4. PERCORSO

- 4.1. Responsabile del procedimento è il direttore dell'ufficio locale o del CAM.
- 4.2. La Direzione regionale pubblica sulla Intranet regionale il bando di interpello per tutti gli incarichi disponibili nella regione, suddivisi per ufficio; pubblica inoltre il modello della domanda di partecipazione nella quale il candidato deve indicare i propri titoli. Il candidato può partecipare solo per gli incarichi relativi all'ufficio nel quale presta servizio e, all'interno dell'ufficio, per un massimo di due tipologie di incarico.
- 4.3. La domanda va presentata via *web*, entro dieci giorni dalla pubblicazione del bando, all'ufficio di appartenenza e, per conoscenza, alla Direzione regionale.
- 4.4. Il direttore dell'ufficio individua i soggetti idonei a ricoprire le posizioni poste a interpello e attribuisce i relativi incarichi, tenendo conto dei titoli, delle conoscenze tecniche e delle competenze organizzative dei candidati. A tal fine può effettuare colloqui di approfondimento, da condurre secondo uno schema uniforme predisposto dalla Direzione Centrale del Personale, e avere con gli interessati incontri nei quali discutere, in comune o a gruppi, casi pratici di lavoro legati, per le tematiche che affrontano o per le abilità che mettono in gioco, alle funzioni e alle responsabilità proprie della specifica posizione da ricoprire. Il direttore potrà inoltre utilizzare metodologie specifiche per la rilevazione delle competenze organizzative, quali, in particolare, gli *assessment center*, avvalendosi anche di personale specializzato della Direzione regionale o della Direzione Centrale del Personale.
- 4.5. La valutazione della professionalità dei candidati non ha carattere assoluto, ma relativo, in quanto esprime il grado di coerenza che le esperienze lavorative, le conoscenze e le competenze dei candidati hanno con l'incarico posto ad interpello.
- 4.6. Come previsto dal CCNI, in alcuni uffici individuati previo confronto con i soggetti di cui all'art. 9, comma 2, del CCNL potrà essere effettuata a titolo sperimentale la rilevazione delle preferenze dei colleghi, limitatamente alle posizioni di capo *team* integrato di controllo e di coordinatore di *front-office*. Ove possibile, la rilevazione coinvolgerà almeno il 10% degli uffici di ciascuna regione, e comunque un ufficio per regione, scelti preferibilmente tra quelli di maggiori dimensioni.
- 4.7. Come espressamente prescritto dal CCNL, la nomina è disposta con atto scritto e motivato.
- 4.8. Nel ruolo proprio del dirigente, il margine di autonomia di giudizio che gli è riconosciuto nel perseguimento degli obiettivi e nelle scelte gestionali preordinate al raggiungimento dei risultati comporta una chiara e forte assunzione di responsabilità, senza la quale lo status riconosciuto gli, anche sotto il profilo retributivo, risulterebbe ingiustificato. Nell'individuazione dei collaboratori più diretti, che rappresentano una delle risorse principali per la realizzazione dei risultati sui quali viene valutato il suo operato, l'assunzione di responsabilità da parte del dirigente si estrinseca anzitutto con la motivazione dell'atto di nomina del collaboratore, nella quale vanno accuratamente esplicitate le ragioni della scelta, evidenziando - con riferimento alle qualità professionali del soggetto e alle caratteristiche e alle criticità delle singole posizioni da coprire - le considerazioni che hanno determinato la preferenza espressa. La motivazione deve essere resa pubblica riportandola nell'albo dell'ufficio.
- 4.9. La Direzione regionale monitora la correttezza e la congruenza delle scelte effettuate dai dirigenti degli uffici. L'esito di tale monitoraggio costituisce elemento di valutazione di particolare rilevanza ai fini della valutazione dell'attività dei direttori degli uffici.
- 4.10. In caso di rinuncia da parte di uno o più candidati, il direttore dell'ufficio attribuisce l'incarico ad altro candidato ritenuto idoneo.
- 4.11. In sede di contrattazione a livello regionale può essere stabilito per esigenze particolari che i candidati possano presentare domanda per un ufficio diverso da quello nel quale prestano

servizio. In tal caso la domanda va inviata sia all'ufficio di appartenenza che a quello per il quale si partecipa alla procedura. Prima di attribuire gli incarichi a candidati di altri uffici, il direttore deve acquisire il nulla osta del Direttore regionale.



NUMERO, GRADUAZIONE E IMPORTO DEGLI INCARICHI DI RESPONSABILITÀ

TABELLA B

Tipologie di incarichi	Importo indennità (euro)	Regioni																			TOTALE		
		Abruzzo	Basilicata	Bolzano	Calabria	Campania	Emilia-Romagna	Friuli-Venezia Giulia	Lazio	Liguria	Lombardia	Marche	Molise	Piemonte	Puglia	Sardegna	Sicilia	Toscana	Trento	Umbria		Valle d'Aosta	Veneto
Capo team integrato controllo fascia 1	5.100	7		3		48	29	14	84	9	77			14	19		15	19		10		42	390
Capo team integrato controllo fascia 2	3.400	29	15	3	41	74	64	16	58	45	87	34	10	80	61	37	99	69	9	16	3	47	897
Capo team legale fascia 1	5.100					13	3	1	17	2	13			1	4		3	3		1		5	66
Capo team legale fascia 2	3.400		2		5	15	8	1	9	6	3	2	2	1	7	3	11	4	1	1		2	79
Capo team rimborsi	2.500					3	3	1	5	1	4	1		1	4		1	2		1		2	29
Coordinatore attività di indagine	2.500					3	5		6	1	9			1	1		3			1			30
Coordinatore unità di direzione	2.500				2	9	7	3	9	2	13	2	1	8	5	3	9	7	1	2		7	90
Coordinatore front office fascia 1	5.100				2	6	7	1	6	5	5			3	2	2	3	1				5	48
Coordinatore front office fascia 2	3.400	2		1	2	7	4	2	6	3	9	2	1	11	6	4	3	10	1	2		3	79
Capo team consulenti telefonici CAM	1.500	11				18			10					10	6	9						11	75
TOTALE		49	17	7	52	194	130	39	210	74	220	41	14	130	115	58	147	115	12	34	31	122	1783

UFFICI LOCALI DI CUI AL PUNTO 4.1 DELL'ACCORDO

REGIONE	UFFICIO
ABRUZZO	PESCARA
BOLZANO	BOLZANO
CAMPANIA	NAPOLI 1
CAMPANIA	NAPOLI 2
CAMPANIA	NAPOLI 3
CAMPANIA	NAPOLI 4
CAMPANIA	SALERNO
EMILIA-ROMAGNA	MODENA
EMILIA-ROMAGNA	PARMA
EMILIA-ROMAGNA	REGGIO EMILIA
EMILIA-ROMAGNA	RIMINI
FRULLI-VENEZIA GIULIA	PORDENONE
FRULLI-VENEZIA GIULIA	UDINE
LAZIO	LATINA
LAZIO	ROMA 1
LAZIO	ROMA 2
LAZIO	ROMA 3
LAZIO	ROMA 4
LAZIO	ROMA 5
LAZIO	ROMA 6
LIGURIA	GENOVA 1
LOMBARDIA	BERGAMO 1
LOMBARDIA	BERGAMO 2
LOMBARDIA	BRESCIA 1
LOMBARDIA	BRESCIA 2
LOMBARDIA	COMO
LOMBARDIA	MILANO 1
LOMBARDIA	MILANO 2
LOMBARDIA	MILANO 3
LOMBARDIA	MILANO 4
LOMBARDIA	MILANO 5
LOMBARDIA	MILANO 6
LOMBARDIA	MONZA
PIEMONTE	RIVOLI
PIEMONTE	TORINO 1
PUGLIA	BARI 1
PUGLIA	BARI 2
SICILIA	CATANIA
TOSCANA	FIRENZE 1
TOSCANA	FIRENZE 3
TOSCANA	PRATO
UMBRIA	PERUGIA
VENETO	PADOVA 1
VENETO	PADOVA 2
VENETO	TREVISO
VENETO	VENEZIA 2
VENETO	VERONA 1
VENETO	VERONA 2