



**Direzione centrale Risorse umane e organizzazione**

**Le posizioni organizzative e il modello organizzativo  
Incontro con le OO.SS**

**Roma 17 maggio 2018**

## Premessa

In un dibattito pubblico sempre più incentrato sulla necessità di riformare e innovare le pubbliche amministrazioni e di dotarle di strumenti in grado di svolgere la propria missione a misura dei cittadini occorre investire su una delle leve strategiche *driver* dei cambiamenti: **le persone**.

La legge 27 dicembre 2017, n. 205, introduce delle novità importanti per il personale delle Agenzie fiscali dal punto di vista della valorizzazione e dell'apprezzamento professionale: una rivoluzione non banale in una pubblica amministrazione dove si rischia di non essere più attrattivi rispetto alle professioni private o alle organizzazioni pubbliche internazionali.

Nel dettaglio la legge citata consente di:

- ✓ bandire concorsi per dirigenti secondo modalità innovative rispetto alla generalità delle pubbliche amministrazioni;
- ✓ istituire posizioni organizzative (PO) per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità, alta professionalità o particolare specializzazione, ivi compresa la responsabilità di uffici operativi di livello non dirigenziale.

L'attribuzione di una PO non costituisce una progressione di carriera poiché non modifica lo status giuridico del dipendente: può però costituire una delle tappe più significative di un **percorso di valorizzazione e apprezzamento professionale**, fondato sulle competenze acquisite e sulle capacità dimostrate lungo la vita professionale.

### 1. Le nuove posizioni all'interno dell'assetto dell'Agenzia

Per la portata innovativa e di sperimentazione di tali posizioni è necessario definire e contestualizzare il perimetro nel quale tali posizioni si inseriscono.

#### a) Le posizioni dirigenziali

Per prima cosa occorre definire il confine all'interno del quale permangono le posizioni dirigenziali.

Le posizioni dirigenziali rimangono quelle tipiche del *top management*, ovvero quelle che presentano un particolare carico di responsabilità, un alto grado di complessità delle attività gestite o che coordinano un numero di risorse elevato in un contesto organizzativo complesso. Nelle strutture centrali e regionali rimarranno dirigenziali i settori (che coordinano più uffici) e alcuni uffici con caratteristiche di particolare complessità; negli uffici sul territorio rimarranno dirigenziali le strutture con carichi di lavoro più significativi (le DP, gli UPT metropolitani, i CO) e talune articolazioni interne con elevata complessità e un alto numero di risorse da gestire.

L'accesso alle posizioni dirigenziali è subordinato ad un bando in corso di definizione.

#### b) Le posizioni organizzative (PO)

Le PO hanno tre elementi di assoluta forza e **innovazione**:

- ✓ la definizione delle posizioni non è descritta come residuale rispetto alle attività in capo ad altre posizioni (come ad esempio quelle dirigenziali) ma ha una esplicitazione propria;
- ✓ vengono chiaramente individuate le attribuzioni di tali figure (*potere di adottare atti e provvedimenti amministrativi, compresi gli atti che impegnano l'Agenzia verso l'esterno, i poteri di spesa e quelli di acquisizione delle entrate rientranti nella competenza dei propri uffici, di livello non dirigenziale, e la responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di organizzazione delle risorse umane e strumentali e di controllo*)
- ✓ la retribuzione di posizione, connessa alle funzioni svolte, viene definita secondo criteri che tengono conto della complessità delle attività e deve essere graduata su più livelli (fino a un massimo di 4); è inoltre prevista una retribuzione di risultato sulla base del livello di valutazione annuale riportata.

Sono previste due tipologie di PO:

- ✓ posizioni di tipo gestionale, che si occupano della gestione e del coordinamento di più attività connesse fra loro e del personale che le svolge;
- ✓ posizioni "professional", preposte al coordinamento di attività complesse e trasversali alle strutture, ritenute strategiche dall'organizzazione, sulle quali lavorano in autonomia. Tali figure, pur non gestendo direttamente risorse, possono avvalersi di risorse presenti nella struttura alla quale appartengono in maniera continuativa o per le esigenze progettuali di ampio respiro che si potranno presentare.

Per queste nuove figure è prevista una retribuzione di posizione, che si aggiunge a quella spettante in base alla fascia economica di appartenenza, e un'indennità di risultato, che non può essere inferiore al 15% della retribuzione di posizione; viene anche prevista, al fine di favorire la mobilità sul territorio, una somma destinata a remunerare lo svolgimento dell'attività in luogo diverso da quello di organica appartenenza.

#### **La selezione delle PO: i principi**

La legge 27 dicembre 2017, n. 205, utilizza il termine "selezione interna" per definire il processo da mettere in atto per individuare chi dovrà ricoprire le PO. La differenza con la parola "concorso" previsto per accedere alle posizioni dirigenziali non è meramente terminologica: è richiesto lo sforzo di individuare alcuni elementi di forte discontinuità fondati principalmente sulla valorizzazione delle esperienze acquisite durante il percorso professionale. Chi si candida a rivestire una posizione all'interno della nostra organizzazione non dovrà avere la sensazione di essere valutato esclusivamente per quello che sa ma deve avere la chiara sensazione che tutta la procedura sia rivolta a far emergere anche quello che "sa fare" e a verificare se possiede anche quelle caratteristiche attitudinali e quelle competenze gestionali che possono permettergli di ricoprire la posizione.

Ci troviamo in un momento molto delicato per la nostra amministrazione ed è importante far sì che l'assegnazione di tali posizioni sia trasparente e rigorosa e che venga percepita come tale.

Due aspetti meritano particolare attenzione. Anzitutto, occorre improntare tutta la procedura su criteri di apertura, dando la possibilità a tutti di partecipare e di confrontarsi sui temi sui quali opera quotidianamente. La selezione ha lo scopo di far emergere il proprio "saper fare" e le proprie attitudini. Va poi chiarita la centralità in sede di valutazione del percorso professionale: saranno oggetto di valutazione tutte le esperienze di coordinamento e non, formali e informali, che hanno arricchito il bagaglio professionale dei selezionati.

L'iter di selezione è in corso di definizione.

## **2. Il nuovo assetto organizzativo**

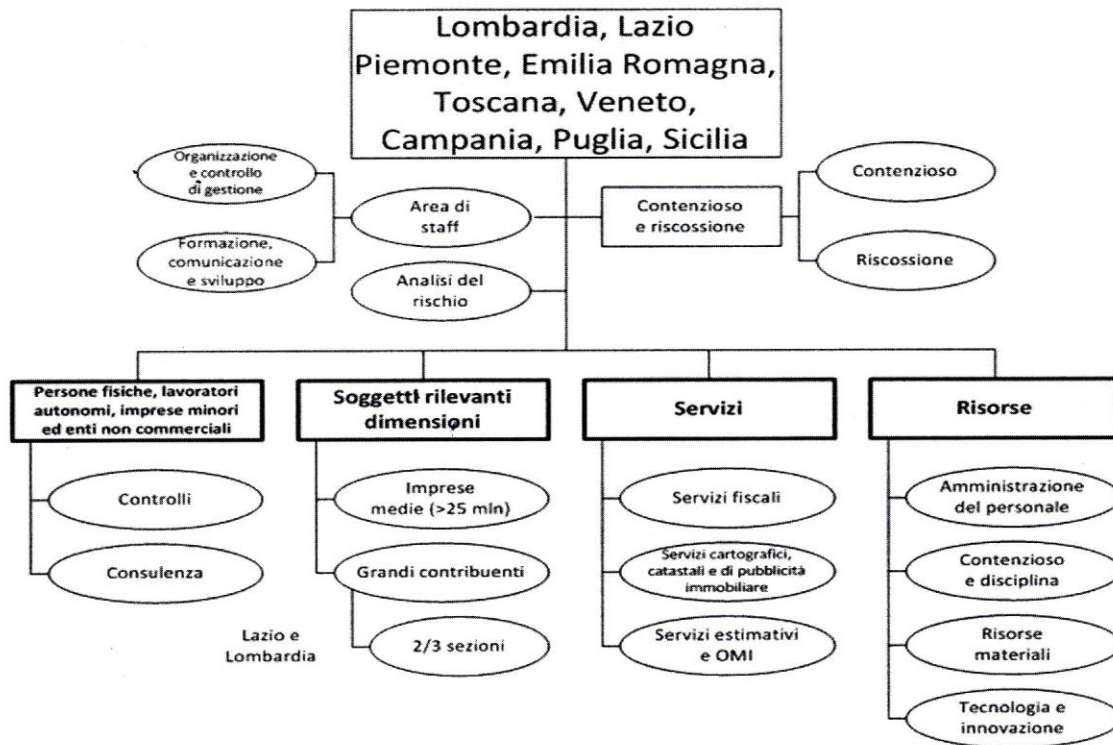
Le misure previste hanno lo scopo di adeguare gli assetti regionali e provinciali ai principi che hanno ispirato la riorganizzazione delle strutture centrali e di istituire le nuove posizioni organizzative. Il processo di definizione del nuovo assetto è stato ampiamente condiviso con i Dirigenti di vertice, i principali interventi e i nuovi organigrammi sono di seguito riportati.

### *2.1 Strutture regionali*

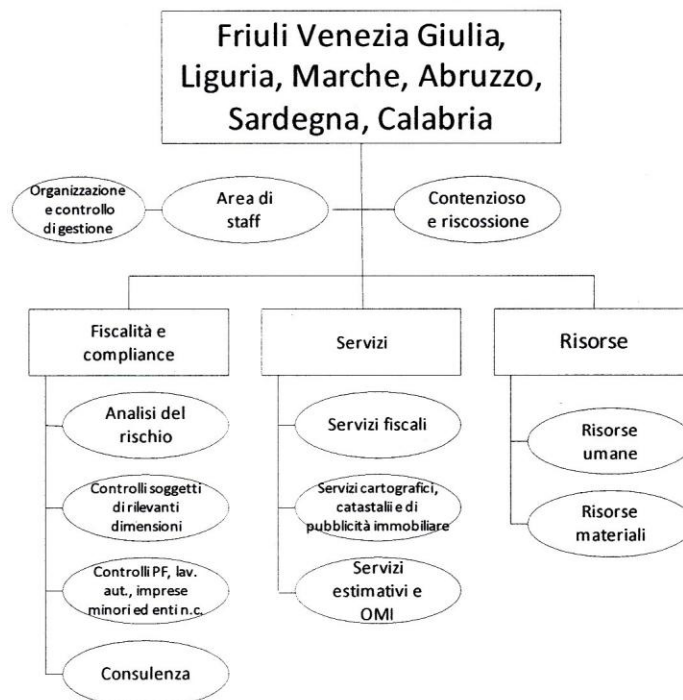
Principali interventi:

- modifica delle attribuzioni delle articolazioni interne ora dedicate al controllo, ampliando le attribuzioni anche alle funzioni di consulenza/interpello e riorientandole sulla tipologia di contribuente;
- potenziamento dell'attività di analisi del rischio (nella gran parte delle regioni con uffici dedicati), in linea con le raccomandazioni formulate dal Fondo Monetario Internazionale nel rapporto del 2016;
- attribuzione ad un unico ufficio (settore nelle direzioni più grandi) della competenza in materia di servizi (fiscali, cartografici, catastali, estimativi e di pubblicità immobiliare);
- individuazione a livello regionale di un'unità operativa preposta alle attività in materia di servizi estimativi e OMI, accompagnato dalla revisione delle responsabilità operative a livello territoriale.

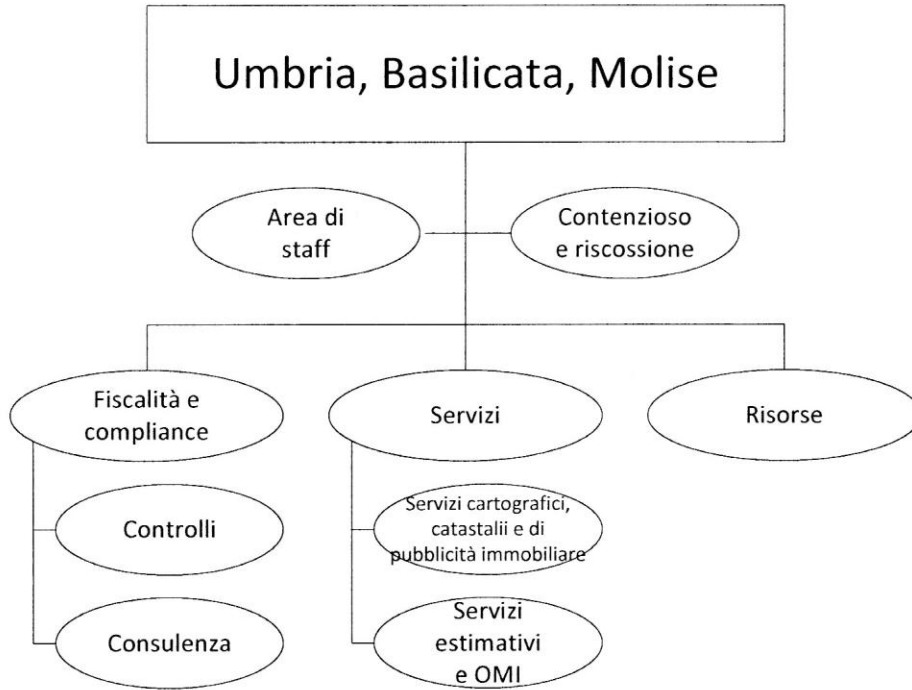
## Direzioni regionali di grandi dimensioni



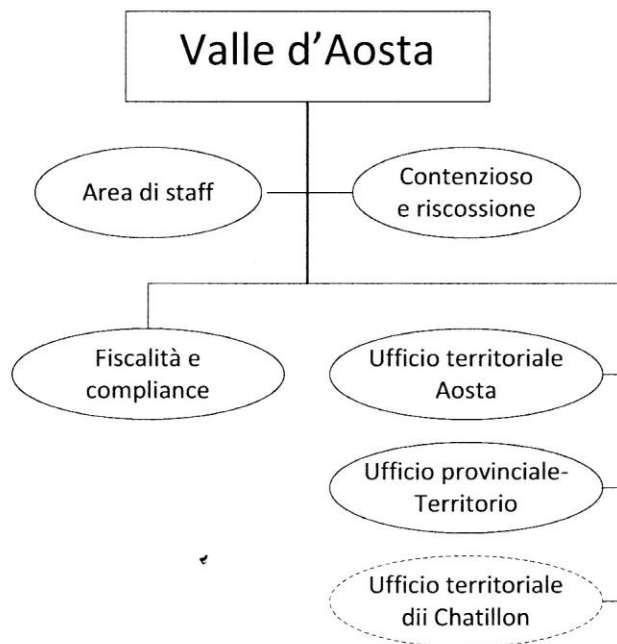
## Direzioni regionali di medie dimensioni



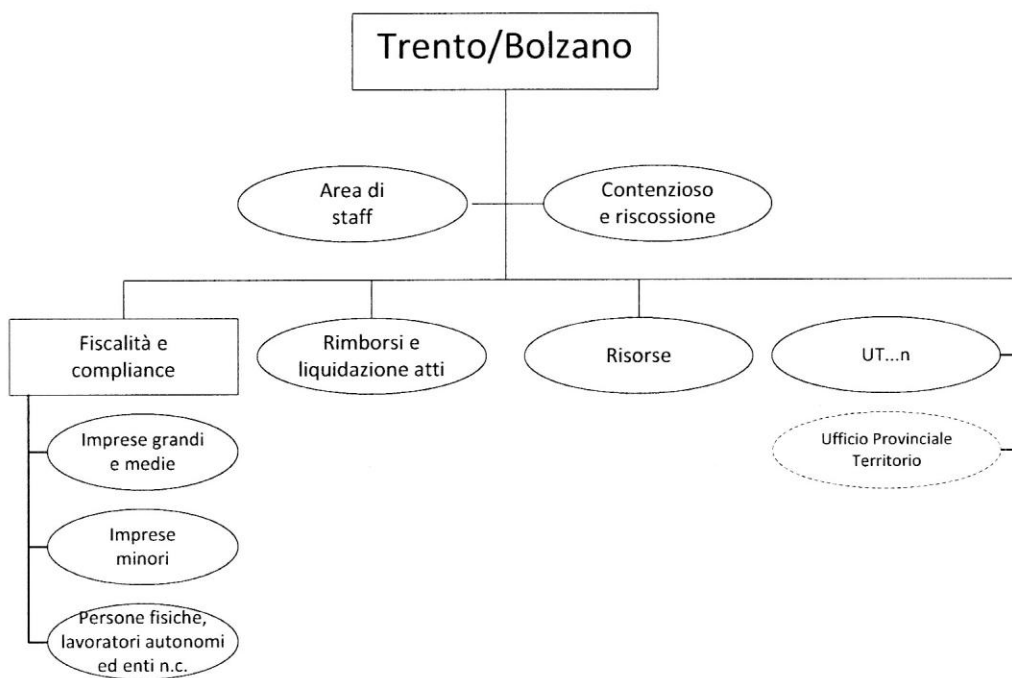
### Direzioni regionali di piccole dimensioni



### Direzione regionale della Valle d'Aosta



### Direzioni provinciali di Trento e Bolzano



## 2.2 strutture provinciali

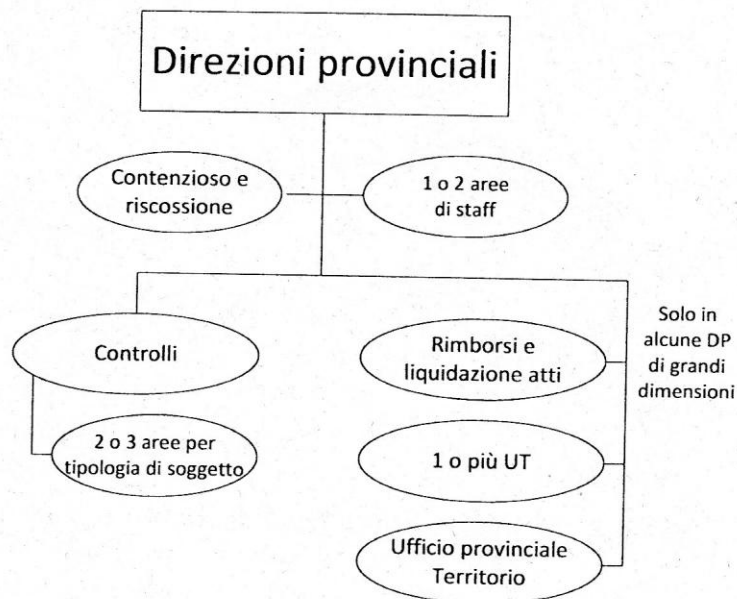
Si prevede un completo ridisegno delle direzioni provinciali, non solo per adeguare l'assetto ai principi che hanno ispirato la riorganizzazione delle strutture centrali ma anche per potenziare il coordinamento e migliorare l'integrazione dei servizi resi all'utenza.

Si tratta però di un modello i cui dettagli sono ancora da mettere a punto, la cui operatività deve essere realizzata in modo graduale. E' pertanto necessario definire un modello intermedio; le cui principali novità rispetto all'attuale modello e il relativo organigramma standard sono di seguito riportati.

*staff del direttore provinciale:* i compiti in materia di riscossione confluiscono nell'ufficio contenzioso e riscossione

*ufficio Controlli:* anche nelle DP di grandi dimensioni, come già in quelle di medie, sarà articolato in aree "imprese" e "persone fisiche, lavoratori autonomi ed enti non commerciali". Solo nelle sedi ove è più consistente il numero di imprese di medie dimensioni si prevede un'area dedicata a tale tipologia di soggetti

*ufficio Rimborsi e liquidazione atti:* è previsto nella maggior parte delle DP di grandi dimensioni e cura per tutta la DP la liquidazione e il controllo degli atti del registro, la liquidazione delle successioni e la gestione di tutti i rimborsi





### 3. Considerazioni finali

La definizione dell'assetto organizzativo, l'individuazione del metodo di selezione delle posizioni, l'avvio di un sistema di sviluppo interno che passi tramite le diverse "fasi" della vita del lavoratore e la valutazione delle performance devono essere intese come *un unicum* e vanno tenute insieme dalla stessa forte visione di valorizzazione dei talenti e delle professionalità.

L'introduzione di queste nuove figure è un'opportunità che va sfruttata appieno. C'è bisogno di riprendere in mano tutta una serie di iniziative e di percorsi che nel tempo hanno perso slancio, di lavorare sul senso di identità interno all'Agenzia e di ristabilire un clima di fiducia solido sul quale poggiare qualsiasi proposta di crescita per le risorse umane. Il percorso sarà condiviso con tutta l'organizzazione e adeguatamente sostenuto da una campagna di comunicazione interna che spieghi le regole e le scelte fatte.