

parametri storici della valutazione nella pubblica amministrazione: anzianità di servizio e titolo di studio! Neppure i lavoratori in possesso di laurea possono stare tranquilli. L'accesso a determinate posizioni professionali di rilievo è possibile solo se oltre a possedere il titolo di laurea avranno buoni risultati valutativi. Ciò che prima era condizione sufficiente a rivestire posizioni di rilievo (il possesso della laurea) diventa adesso una condizione necessaria, ma non sufficiente. Un laureato timido, o con scarse attitudini all'obbedienza sarà svantaggiato rispetto a chi si farà portatore di brillanti doti di comunicatore e di ligio osservatore della missione istituzionale! L'incoerenza di Antares emerge grazie ad un'ultima considerazione. Nella premessa abbiamo detto come la valutazione sia necessaria rispetto all'enunciato dell'articolo 18 del regolamento di amministrazione. Il quale prevede che gli effetti della valutazione, in termini di progressioni di carriera, tengano comunque conto dei vincoli contrattuali. Siamo quindi alle solite: in assenza di una trasparente definizione delle piante organiche, di percorsi di carriera chiari ed aperti a tutti, di progressioni economiche di largo respiro, si rischia di accettare il metodo della valutazione come in un gioco a perdere. Se la valutazione è funzionale alle progressioni economiche e giuridiche, non sarebbe più opportuno definire con chiarezza queste prospettive prima di discutere di Antares?

## Gli scenari

Ciò che potrebbe accadere dopo qualche tempo dall'introduzione del sistema di valutazione Antares, spazia

dall'esilarante all'apocalittico. Lasciamo che la fantasia di ognuno si eserciti, ma ci teniamo a rappresentare l'ultimo concetto al quale Antares tiene particolarmente: quello della **comunità dei valutanti**. Detto così sembrerebbe quasi una congregazione religiosa e invece siamo noi, i 36.000 lavoratori dell'Agenzia delle Entrate che diventeremo comunità dei valutanti. L'idea è quella di non lasciare ai valutatori ampia autonomia nell'operato. I rischi della valutazione sono tali da rendere necessaria qualche precauzione. I valutatori saranno a loro volta valutati, probabilmente dagli stessi soggetti sui quali loro hanno espresso un giudizio. Nella comunità dei valutanti tutti valuteranno tutti, dando vita a quello che elegantemente in inglese si chiama feedback e che potrebbe essere benissimo il solito pasticcio all'italiana. E' il caso di chiudere con un episodio di vita vissuta; i tirocinanti hanno sperimentato per primi gli effetti del metodo di valutazione Antares. Raccontiamo un episodio emblematico: in uno degli uffici in cui hanno brillantemente condotto e superato (a detta di tutti e dello stesso valutatore) il loro periodo di lavoro, sono stati valutati secondo il metodo Hay-Antares. Al termine della loro esperienza lavorativa si sono visti attribuire un punteggio che oggettivamente non corrispondeva alle abilità complessivamente dimostrate. Il valutatore è stato il primo a meravigliarsi di un risultato tanto negativo. Alla legittima richiesta di spiegazioni avanzata dai tirocinanti, sui motivi di tanta severità di giudizio, ha detto: "Ho soltanto risposto alle domande di Antares".

Roma, 30 marzo 2004



**RdB/CUB Pubblico Impiego Azioni Fiscali**  
**COORDINAMENTO NAZIONALE**

Fax 06 - 233200763 / Tel. (ore 9-18) 335380821 - 3473762758  
✉ [oltrelecolonne@agenziafiscali.it](mailto:oltrelecolonne@agenziafiscali.it)  
Web: [www.stato.rdbcub.it](http://www.stato.rdbcub.it)



# ANTARES

## SISTEMA DI VALUTAZIONE E CLASSIFICAZIONE DEL PERSONALE

Ricordatevi questo nome. **ANTARES**, ne sentirete parlare a lungo. E' il sistema di **valutazione e classificazione dei dipendenti** progettato dall'Agenzia delle Entrate e già sperimentato in Emilia Romagna e nelle Marche. Pochi giorni fa siamo stati invitati, a Bologna, alla presentazione ufficiale del sistema. Da tale esperienza è scaturito un documento, utile a chi volesse cominciare ad approfondire la questione. E' chiara intenzione dell'Agenzia passare rapidamente dalla sperimentazione all'applicazione (esistono già inquietanti fughe in avanti che nei prossimi giorni documenteremo). Riteniamo comunque necessario, prima di entrare nel dettaglio, precisare già qui alcuni punti.

### Innanzitutto riteniamo necessario porre un argine a ciò che accade negli uffici.

Oggi la **valutazione da parte dei dirigenti** è un fatto quotidiano. Alla loro arbitrarietà vengono subordinati gli incarichi di lavoro (spesso forieri di folli **discriminazioni salariali** attraverso il salario accessorio) e le partecipazione ai **corsi di formazione** che, secondo il nuovo contratto, dovrebbero divenire uno dei titoli per il passaggio di livello economico.

**Siamo favorevoli alla costruzione di uno strumento che riduca tale soggettività e tale arbitrarietà. Riteniamo però che ANTARES, così come lo hanno presentato, non sia lo strumento adatto!**

- Innanzitutto perché attiva un sistema di valutazione poco oggettivo, con troppi indicatori psico-attitudinali e poco legato al fattore lavoro.

finalmente pronta ad un confronto a 360°. Possiamo sintetizzarli così:

1. Antares è poco rappresentativo e poco trasparente;
2. Antares è molto soggettivo;
3. Antares è incoerente.

Scarse rappresentatività e trasparenza

Il metodo McClelland richiede il coinvolgimento di una platea vastissima di soggetti, almeno in proporzione al numero complessivo dei lavoratori di un'organizzazione. Se la pretesa è quella di osservare e selezionare i comportamenti virtuosi, è necessario che tale osservazione sia condotta su un campione significativo di lavoratori. E ciò richiede che le interviste siano condotte su un numero rappresentativo di colleghi, mentre i circa seicento intervistati rappresentano meno del 2% del personale dell'Agenzia; occorre anche che il campione sia rappresentativo per fasce di età, di cultura e che infine corrisponda alle diverse realtà territoriali. Sappiamo tutti che lavorare in un ufficio di Milano non è come operare dentro l'ufficio di Augusta. La pretesa di estrapolare dalle risposte dei *best performers* alcuni comportamenti significativi per tutti, senza aver garantito il rispetto di questa rappresentatività, pare eccessiva. Antares nasce quindi dall'applicazione comunque distorta di un metodo di indagine che per sua natura richiede grandi numeri e massiccia partecipazione. Un altro aspetto che costituisce motivo di forte critica è dato dalla scarsissima trasparenza nelle informazioni che avrebbero dovuto accompagnare tutte le fasi del progetto, dalla sua nascita ad oggi. Il primo segnale ufficiale dell'esistenza di Antares risale a una settimana fa (incontro a

negli anni '60 a rivolgersi ad uno psicologo di fama mondiale, David McClelland, per sciogliere un mistero: negli anni, i funzionari più bravi nelle prove di selezione, mostravano abilità pratiche spesso inferiori rispetto ai colleghi assunti con voti meno brillanti. Iniziò così un'indagine sul campo, attraverso la quale McClelland selezionò in modo "scientifico" diversi tipi di comportamento lavorativo, utilizzando il sistema delle interviste e dei gruppi di discussione. Il Dipartimento di Stato, nella convinzione che comunque il datore di lavoro fosse in grado di distinguere i "bravi" dagli "asini", selezionò tre categorie omogenee di lavoratori: i lavoratori nella media, (*average performers*), gli scarsi (*poor performers*) e i migliori (*best performers*). Lo psicologo intervistò solo i migliori, cercando di capire quali comportamenti lavorativi li caratterizzassero rispetto alle altre due categorie. Arrivò quindi a definire un identikit di capacità professionali, razionali ed emotive, che sarebbe poi stato il punto di riferimento per indirizzare i comportamenti degli altri lavoratori. In questo modo si sarebbe creato un percorso virtuoso di tensione al risultato migliore, un "retino per farfalle" in grado di acchiappare, in teoria, ogni possibile comportamento altamente positivo in grado di far cogliere all'organizzazione il successo nell'ottenimento dei propri obiettivi. Obiettivo ultimo è quello di massimizzare il rendimento delle risorse umane, tramite l'attuazione di un costante monitoraggio alla continua ricerca dei "cervelli migliori". Si potrebbe definirlo, se fosse una patologia, "sindrome del post-it"; l'invenzione geniale che ha fruttato guadagni enormi ad una nota multinazionale, è nata per caso da uno dei peggiori fallimenti. Il brevetto per una colla che non incollava sarebbe finito nel

cestino dei rifiuti, se un *best performer* non avesse immaginato un suo diverso utilizzo, quello poi che tutti sperimentiamo quotidianamente. La gestione delle risorse umane è, per chi detiene le leve di comando di un'organizzazione, una scienza in grado di garantire profitti inimmaginabili. Intorno a questa scienza sono fiorite teorie che spaziano dalla sociologia alla matematica pura. Il gruppo Hay, nato a Filadelfia negli anni '50 e presente in tutto il mondo con sedi nelle principali città, ha guidato l'Agenzia delle Entrate nella introduzione del modello di valutazione Antares. La selezione dei migliori dipendenti, le interviste, altri episodi a noi non noti ma immaginabili, sono accaduti nei nostri uffici; negli anni scorsi sono stati selezionati i potenziali bravi funzionari, sono stati riuniti in gruppi (*expert panel*) e sono stato intervistati (metodo *BEI*, Behavioral Event Interview e cioè Interviste su Eventi Comportamentali) per capire quali comportamenti potessero essere così virtuosi da giustificare la ricerca su tutto il personale dell'Agenzia delle Entrate.

## Famiglie professionali, ruoli e competenze

Questo lavoro ha prodotto due risultati pratici che costituiscono la traccia definitiva del sistema di valutazione Antares. Il primo è stato la definizione di alcune **famiglie professionali**, un insieme omogeneo che racchiude in sé elementi comuni. Il secondo risultato ha portato alla definizione del **modello delle competenze**, attraverso la compilazione di un dizionario delle competenze paragonabile ad un "identikit del bravo-ottimo funzionario". Nel definire le famiglie professionali

Bologna del 24 marzo 2004), mentre in precedenza ciò che si sapeva era praticamente niente. Gli esperti di gestione delle risorse umane (termine consolidato ma che non per questo ci piace) affermano che senza un'adeguata comunicazione interna ogni sistema di valutazione è destinato al suo totale fallimento. L'informazione non può essere solo successiva; informare i lavoratori su ogni passaggio cruciale, sin dalle prime interviste condotte nelle Marche, fino alla sperimentazione pratica condotta in Emilia Romagna, avrebbe consentito una maggiore partecipazione. A meno di considerare le rare interviste pubblicate sul giornale dell'Agenzia delle Entrate un adeguato strumento di informazione, si è navigato per anni e tutt'ora si continua a navigare in una fitta nebbia fatta di congetture e di costruzioni ipotetiche. Siamo quindi nella condizione ammessa dagli stessi esperti: Antares è destinato al suo fallimento.

Forte soggettività

Se è vero che tutti gli esseri umani, quindi anche i lavoratori dell'Agenzia delle Entrate, sono fatti di carne e spirito, di ragione e sentimento, non si capisce come mai la valutazione sia orientata pesantemente verso la sfera emotiva, morale e personale mentre la preparazione professionale e i risultati conseguiti sono presi in considerazione solo marginalmente. Ben quattro dei cinque cluster riguardano la sfera emozionale e si prefiggono come risultato la valutazione di qualità personali difficilmente sondabili e non necessariamente rilevanti per la qualità del lavoro. L'**affidabilità** secondo un normale dizionario è la capacità di riscuotere fiducia; nel dizionario delle competenze diventa una qualità da dimostrare attraverso comportamenti che