

- In secondo luogo perché si basa su un metodo di analisi **vecchio ed inadeguato culturalmente**. Non è ridicolo pensare di modernizzarsi scimmiettando metodi americani degli anni '60 del secolo scorso?
- In terzo luogo perché, come vedremo, il metodo, vecchio ed inadeguato, non è neppure stato applicato con coerenza, dando luogo a risultati assolutamente inadeguati a qualsiasi uso oggettivo dello strumento.

## LA SENSAZIONE E' CHE SI VOGLIA DARE UNA PATINA DI SCIENTIFICITA', UNA LEGITTIMAZIONE, AD UNA INCONTROLLATA VALUTAZIONE DA PARTE DEI DIRIGENTI!

Roma, 8 aprile 2004

Esecutivo Nazionale RdB/CUB PI Agenzie Fiscali

# ANTARES

## RELAZIONE CONOSCITIVA A CURA DELLE RdB/CUB

### Premessa

"L'Agenzia adotta adeguate metodologie per la valutazione periodica delle prestazioni, delle conoscenze professionali e delle capacità dei dipendenti, al fine di governare, in coerenza con i contratti collettivi, lo sviluppo delle competenze, gli incentivi economici, le progressioni di carriera e gli interventi formativi." Così recita l'articolo 18 del Regolamento di Amministrazione dell'Agenzia delle Entrate e questi concetti occorrerà tenere sempre presenti per comprendere la portata e gli scopi del modello di valutazione a molti già ormai noto (anche solo per sentito dire) con il nome di **Antares**. Ciò che è importante comprendere di questo modello, che per ora viene considerato un progetto e che potrebbe nel prossimo futuro condizionare in modo decisivo l'intero sistema di relazioni personali e

professionali dei lavoratori dell'Agenzia delle Entrate, è il suo impianto, il suo funzionamento, i rischi che porta con sé e che sono conosciuti prima ancora che dalle organizzazioni sindacali e dai lavoratori, dalla stessa Agenzia. E' necessario procedere quindi per gradi, attraverso tre passaggi:

- capire cos'è Antares e come funziona;
- analizzare gli elementi critici di Antares;
- riflettere sugli scenari possibili conseguenti alla sua applicazione pratica.

### Di chi è figlio Antares?

La matrice culturale americana del sistema di valutazione Antares è nota. Fu il Dipartimento di Stato americano,

non sono del tutto condivisibili. Un esempio ci aiuta a capire: la competenza affidabilità si avvale di due indicatori: **integrità e passione per il lavoro**. L'integrità non è la semplice assenza di procedimenti penali a carico o la tenuta di comportamenti dignitosi ed onesti (sarebbe troppo facile...); diventa una qualità servile, di totale appiattimento sulle posizioni del datore di lavoro, di assoluta assenza di giudizi critici. Così la definisce il dizionario delle competenze: **"...disposizione ad agire in maniera coerente con i valori e i principi della propria organizzazione, anche e soprattutto quando ciò comporti sacrifici personali."** L'Agenzia delle Entrate sembra cercare l'ultimo Samurai! La passione per il lavoro, non è più quella normale profusione di energie, quella forza d'animo che ha spinto i lavoratori a sopportare disagi, disservizi, anni senza contratto, malumori dei cittadini, riforme a costo zero. Nel dizionario delle competenze diventa una qualità terribile: la capacità di lavorare con energia ed entusiasmo, senza pretendere nulla in cambio. Sarebbe interessante conoscere i colleghi dalle cui interviste sono state vivisezionate queste competenze per dargli una integra e passionale stretta di mano. Una domanda infine: se la passione per il lavoro è richiesta ad un dipendente di area B che guadagna mille euro al mese, cosa si dovrebbe pretendere da un dirigente ben pagato?

### Incoerenza

Giocando subdolamente sulla ragionevole aspettativa di molti lavoratori, di essere valutati coerentemente perché vengano riconosciute professionalità e capacità già ampiamente dimostrate sul campo, il sistema di valutazione Antares toglie con

una mano quello che dà con l'altra. Crea l'illusione di un sistema di valutazione virtuoso, grazie al quale ognuno potrà finalmente vedere riconosciuti meriti e capacità, in vista di progressioni di carriera e attribuzioni economiche adeguate alle aspettative personali. Uno dei punti di forza di Antares sarebbe quello di andare oltre l'evidenza (anzianità di servizio e titolo di studio) per riconoscere ulteriori meriti professionali. Chi non è d'accordo con questo postulato? Tuttavia abbiamo già visto come Antares sia fortemente sbilanciato nel valutare ed osservare più i comportamenti emotivi che le abilità professionali, a sondare più i valori della persona che le sue conoscenze tributarie, quasi che attraverso questo "esame di coscienza" l'Agenzia voglia conoscere i suoi *yes man*, i suoi *monsieur travet* all'incontrario, uomini e donne capaci soprattutto di eseguire alla perfezione i compiti istituzionali, nella più totale assenza di spunti critici verso l'organizzazione e i suoi moltissimi aspetti carenti. Adesso vedremo come non sarà sufficiente per nessuno, diplomati e laureati, giovani e meno giovani, ottenere da Antares un risultato utile ai propri bisogni. Non lo sarà per i diplomati, i quali anche in presenza di valutazioni eccellenti si vedranno sbarrare l'accesso a professionalità che di fatto già ricoprono perché non in possesso della laurea. E' il caso dei lavoratori addetti al front office che potranno accedere al mestiere di Assistente al contribuente (in pratica il mestiere che svolgono da quattro anni) solo in presenza di buoni risultati valutativi e in possesso della laurea in economia e commercio o giurisprudenza; è un esempio e non è l'unico. Antares quindi nega se stesso quando afferma che la valutazione è necessaria per uscire dalla schiavitù dei

l'Agenzia non ha tenuto conto dell'organigramma degli uffici, o meglio non se ne è lasciata condizionare. Così queste famiglie professionali, che pure saranno la rappresentazione delle aree di professionalità all'interno delle varie realtà lavorative (uffici centrali, direzioni regionali, uffici locali), non necessariamente coincidono e coincideranno con l'attuale assetto organizzativo. Per chiarezza espositiva e per diffusione sul territorio, prenderemo in considerazione un ipotetico ufficio locale; dentro il quale si riscontrano tre grandi processi: il processo del controllo e quello dei servizi, che rappresentano l'anima operativa degli uffici e che consentono il raggiungimento degli obiettivi scaturiti dalla convenzione con il Ministero dell'Economia. Questi due processi vengono definiti **processi di missione**. Un terzo processo riguarda le lavorazioni dell'area di direzione e segreteria, nella quale si svolgono attività amministrative, non direttamente connesse al contrasto all'evasione né all'erogazione dei servizi al cittadino; in questo caso si parla di **processo di supporto**. La definizione delle famiglie professionali e la creazione dei ruoli o mestieri all'interno delle famiglie professionali, è stata ovviamente condizionata da questa tripartizione. Così come la famiglia professionale è un insieme, il **ruolo o mestiere professionale** è un sottoinsieme. Vediamo in concreto quali sono alcuni dei mestieri che l'Agenzia ha individuato dentro le famiglie professionali. L'*investigatore* è in pratica chi conduce una verifica, opera all'interno della famiglia professionale del controllo e si avvale della collaborazione di un *addetto al controllo*, suo sottoposto. L'*assistente al contribuente* sarà chi adesso opera negli sportelli polifunzionali del front office, opera all'interno della famiglia

professionale dei servizi e si avvale della collaborazione di un *addetto all'assistenza di base*, suo sottoposto. La famiglia professionale che rappresenta i processi di supporto ospita, negli uffici locali, figure di scarso rilievo professionale: l'*addetto alla segreteria*, l'*addetto alla gestione contabile* e agli *approvvigionamenti* e l'*addetto alle tecnologie informatiche*. Per trovare ruoli di rilievo in questa famiglia, bisogna entrare nelle direzioni regionali e negli uffici centrali, dove operano i mestieri del *gestore delle risorse umane*, del *gestore degli approvvigionamenti* e del *progettista di tecnologie informatiche*. Questo si apprende dalla lettura delle **role blue print**, cioè le schede di ruolo di base, che sono il primo frutto sintetico dell'applicazione del progetto Antares. Le famiglie e i mestieri sono una delle due gambe del progetto, l'altra è rappresentata dal modello e dal dizionario delle competenze. Vedremo come Antares cambia a seconda che lo si consideri una gamba per volta o che si scopra, come è senz'altro vero, che Antares ha due robuste e veloci gambe. Il dizionario delle competenze è un documento che contiene i risultati della sperimentazione condotta nella regione Marche (a quanto ci è dato sapere dalle scarse informazioni ricevute dall'Agenzia delle Entrate). Tutti i comportamenti considerati virtuosi e innovativi, descritti dai lavoratori selezionati come *best performers* (i più bravi) sono finiti dentro il dizionario e hanno condizionato il disegno definitivo: il modello delle competenze. Il **modello delle competenze** è costituito da cinque gruppi omogenei, definiti *cluster*. Per ogni gruppo sono stati individuati almeno due indicatori specifici.

Gruppi o cluster	Competenze specifiche
Dinamismo intellettuale	intuito, costruzione logica
Affidabilità	integrità, passione per il lavoro
Dinamismo realizzativo	iniziativa, tensione al risultato, acquisizione e diffusione del sapere
Dinamismo relazionale	orientamento all'altro, fare squadra, flessibilità
Leadership	capacità di guidare un gruppo (team building), influenza

I cinque cluster di competenze, ed ognuno dei suoi indicatori oggettivi, sono appunto sezionati e commentati, uno ad uno, nel **dizionario delle competenze**. Intuitivamente e con buona approssimazione è possibile coglierne il senso, dalla lettura del suo nome e dai suoi indicatori. Il primo dei cinque raggruppamenti ha a che fare con la capacità logica del lavoratore, che si realizza nell'inquadrare, affrontare e risolvere i problemi lavorativi; gli altri quattro raggruppamenti invece investono la sua sfera emotiva e relazionale e riguardano la sua integrità, la sua autonomia operativa, la sua capacità di stare con gli altri e infine l'attitudine al comando.

Secondo il sistema di valutazione Antares, un buon funzionario deve avere competenze forti in ognuno dei cinque gruppi descritti e ciò sarà dimostrato solo se i suoi livelli di giudizio risulteranno almeno adeguati per ognuno degli undici indicatori. Esiste infatti una scala di giudizio, fatta di quattro gradini, il più basso dei quali indica un livello di inadeguatezza, poi di normale adeguatezza, poi di buona adeguatezza e infine di eccellenza; questa scala serve a misurare ognuno degli undici indicatori e consentirà al valutatore di esprimere

un giudizio su ognuno dei cinque gruppi che, nel loro insieme, rappresentano l'anima professionale ed emozionale del lavoratore.

In che relazione stanno i mestieri con le competenze? Ci aiutano nella risposta le *role blue print* che descrivono le competenze richieste per ogni mestiere (anche se, come vedremo più avanti, le *role blue print* vanno oltre questa descrizione). Il mestiere dell'*investigatore* ad esempio, per la sua natura e per il tipo di attività che con esso si svolgono, richiede il coinvolgimento di tutte e cinque le competenze e su quelle verrà valutato, mentre l'*addetto alle tecnologie informatiche* non necessiterà di *Leadership* (competenza numero 5) e quindi verrà valutato sulle altre quattro.

## Gli aspetti critici di Antares

L'introduzione di sistemi di valutazione del personale costituisce un potenziale momento di conflitto, pericoloso per la stabilità dell'organizzazione e per il buon andamento dei rapporti interpersonali fra i soggetti coinvolti. L'Agenzia delle Entrate non avrebbe chiamato questo sistema di valutazione con il nome di *Antares* (contro la guerra), se non avesse previsto i rischi di conflittualità che questo sistema è in grado di generare in ogni sua fase. Tutti i sistemi di valutazione a 360° sono portatori di rischi e hanno la capacità di stravolgere, fino ad inquinare definitivamente, il più equilibrato degli ambienti di lavoro. Proviamo a sintetizzare i tre punti di maggiore debolezza del sistema, chiarendo subito che su queste debolezze si innesterà l'iniziativa della nostra organizzazione sindacale, quando l'Agenzia delle Entrate si dichiarerà