



RdB/CUB Pubblico Impiego Agenzie Fiscali COORDINAMENTO NAZIONALE

Fax 06 - 233200763 / Tel. (ore 9-18) 335380821 - 3473762758

✉ oltrelecolonne@agenziefiscali.rdbcub.it

Web: 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'Agenzie 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 partecipazioni 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.
- In secondo luogo perché si basa su un metodo di analisi **vecchio ed inadeguato culturalmente**. Non è ridicolo pensare di modernizzarsi scimiettando 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

Federazione delle Rappresentanze Sindacali di Base del Pubblico Impiego

Via dell'Aeroporto, 129 - 00175 Roma - tel. 06/762821 r.a. - fax 06/7628233 - sito web: www.rdbcub.it

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, 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 definirla, 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 stati 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 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 scarsissime 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 svolge, 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 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 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 giornalino 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 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 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