



## SINTESI DEI LAVORI DEL CONFRONTO

### **RELATIVO ALL'AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON TITOLARE DI INCARICO (VA.L.E.)**

Il giorno 22 ottobre 2024 è iniziato il confronto, proseguito poi il 4 e il 18 novembre 2024, tra i rappresentanti dell'Agenzia delle Entrate, di seguito citata come "Agenzia", e delle Organizzazioni sindacali del Comparto Funzioni Centrali, richiesto da alcune Organizzazioni sindacali a seguito dell'informativa inviata dall'Agenzia in data 17 ottobre 2024, in ordine a talune modifiche da apportare al *Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale non titolare di incarico (VA.L.E.)*, adottato con atto n. 12929 del 17 gennaio 2022, a seguito del confronto sindacale positivamente conclusosi in data 1° dicembre 2021.

Al riguardo, l'Agenzia ha preliminarmente informato le Organizzazioni sindacali che gli esiti dell'applicazione del sistema di valutazione durante il triennio sperimentale 2022-2024, che sta per concludersi, hanno evidenziato la sostanziale robustezza teorica e metodologica del sistema stesso.

Nel corso del triennio è stato introdotto il catalogo degli obiettivi con la funzione di fornire indicazioni metodologiche e di omogeneizzare a livello nazionale la fase di assegnazione annuale; è stata avviata una fase di informazione sulle competenze e i relativi livelli; sono stati forniti chiarimenti e precisazioni sulla corretta applicazione del sistema e delle sue diverse fasi; sono stati avviati corsi di formazione per facilitatori e valutatori.

Le competenze valutate sono state oggetto di uno specifico intervento formativo rivolto al personale neoassunto.

Tuttavia, per rendere il sistema sempre più capace di intercettare e valorizzare efficacemente le prestazioni del personale, sono state individuate alcune modifiche che tengono conto sia dell'esperienza maturata sul campo, sia delle risultanze dell'attività svolta dal Gruppo di Lavoro, appositamente costituito per il monitoraggio e l'implementazione di VA.L.E. e nel quale sono

state affrontate e discusse talune difficoltà emerse durante la fase applicativa nel citato triennio, nonché dell'ampia platea di dipendenti interessati a cui il sistema viene applicato.

Le citate modifiche riguardano due punti:

1. l'incremento dei livelli di valutazione;
2. la modifica delle definizioni che contraddistinguono la scala di valutazione.

Si riporta di seguito uno schema riassuntivo delle differenze tra la vecchia e la nuova scala di valutazione.

Sommatoria Punteggio Risultati + Punteggio Competenze	Livello di valutazione	Sommatoria Punteggio Risultati + Punteggio Competenze	Livello di valutazione
2; 3	ADEGUATO	2	PERFORMANCE POSITIVA
		2,5	PERFORMANCE POSITIVA +
		3	PERFORMANCE DISTINTIVA
		3,5	PERFORMANCE DISTINTIVA +
4	PIU' CHE ADEGUATO	4	PERFORMANCE SUPERIORE
		4,5	PERFORMANCE SUPERIORE +
5; 6	ECCELLENTE	5	PERFORMANCE DI SPICCO
		5,5	PERFORMANCE DI SPICCO +
		6	PERFORMANCE ECCELLENTE

La nuova scala dei livelli di valutazione consentirà ai valutatori di differenziare con maggiore precisione le diverse prestazioni dei propri collaboratori e, al contempo, fornirà a questi ultimi un percorso di sviluppo più articolato. Infatti, l'incremento dei livelli consente di cogliere differenze non pienamente valorizzate nell'attuale sistema.

Le nuove definizioni che contraddistinguono la scala di valutazione consentiranno di enfatizzare maggiormente sul piano linguistico la positività della prestazione erogata, rafforzando l'aspetto che la valutazione ha ad oggetto la sola prestazione lavorativa (*performance*).

L'Agenzia ha inoltre ribadito che le modifiche adottate saranno recepite nel documento che illustra il SMVPI, pubblicato sulla Intranet e aggiornato annualmente ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. 150/2009.

Durante il lungo e articolato dibattito, le Organizzazioni sindacali hanno espresso osservazioni, critiche e formulato anche proposte di modifica in ordine alle implementazioni del sistema VA.L.E.

Al riguardo l’Agenzia ha dato atto dell’impegno comune delle parti nella ricerca delle soluzioni di miglioramento in fase di sperimentazione del sistema e ha evidenziato che le problematiche rappresentate dalle Organizzazioni sindacali fanno riferimento in particolare alle fasi procedurali e applicative, senza inficiare l’architettura complessiva del sistema. Bisogna pertanto procedere verso il consolidamento di VA.L.E., passando dalla fase sperimentale a quella a regime, e continuare l’opera di diffusione della cultura della valutazione a tutti i livelli. In questa ottica, le diverse questioni emerse al tavolo di confronto saranno oggetto di analisi e valutazione da parte degli uffici dell’Agenzia preposti alla gestione dei sistemi di valutazione, con l’obiettivo di progettare e realizzare interventi ad hoc, per eliminare eventuali distorsioni applicative, correggere disfunzioni procedurali e garantire l’omogeneità dei comportamenti da parte di tutti gli attori coinvolti.

Pertanto, l’Agenzia, nel corso della riunione del 18 novembre, del 5 dicembre e di oggi 23 dicembre, ha trasmesso alle Organizzazioni sindacali la versione aggiornata del documento relativo ai “*Criteri generali sul sistema di misurazione e di valutazione della performance individuale del personale dell’Agenzia non titolare di incarico proposta finale*” (**allegato 1** al presente verbale).

Seguono gli interventi delle sigle sindacali che hanno partecipato al confronto:

**USB PI:** Pur avendo sempre lavorato attivamente e con spirito propositivo per realizzare un sistema di valutazione che sia inclusivo, trasparente, oggettivo e impugnabile dinanzi ad una commissione terza, abbiamo dovuto constatare le scelte dell’Amministrazione di voler mettere in piedi un sistema divisivo che scarica le inefficienze organizzative tutte sulle spalle di lavoratrici e lavoratori che vengono giudicati in modo pressapochista e senza possibilità di una vera difesa. Lavoratori e lavoratrici a cui viene tenuto nascosto, sino a mesi dopo la conclusione del periodo di valutazione quali fossero i loro obiettivi comportamentali che si scoprono essere

quelli che abbassano sensibilmente la valutazione rispetto agli obiettivi di risultato magari raggiunti con Eccellenza.

Siamo stati l'unica organizzazione sindacale a non sottoscrivere il verbale di confronto del 1 ° dicembre 2021 perché erano evidenti le storture di questo Sistema da noi puntualmente evidenziate. Abbiamo lavorato per due anni nel tavolo tecnico senza riuscire a modificare una sola virgola di quel pessimo accordo ed abbiamo scritto immediatamente all'Amministrazione per ribadire che questi due anni di sperimentazione avevano dimostrato la correttezza delle nostre osservazioni ed il fallimento di questo Sistema di valutazione. Avevamo chiesto di vietare obiettivi di risultato poco chiari e di assegnare anche gli obiettivi comportamentali limitandone a due o tre per ogni persona con obiettivi chiari e misurabili. Avevamo chiesto che tutti e tutte potessero essere messi nelle condizioni di raggiungere il massimo punteggio della valutazione a prescindere dal lavoro svolto e chi non lo era doveva essere aiutato durante l'anno per riuscire a risolvere i problemi riscontrati nel raggiungimento degli obiettivi. Chiedevamo di poter istituire un organo terzo composto da un componente dell'Amministrazione, uno scelto dal lavoratore e da un terzo soggetto indipendente che potessero valutare le obiezioni poste alla valutazione e non lasciare tutto il giudizio sempre e comunque soltanto nelle mani del Valutatore (Direttore dell'ufficio o della struttura). Infine, chiedevamo di conoscere i dati sulla valutazione in modo aggregato non solo per Provincia, Team e Reparto, ma anche per Area di inquadramento (operatori, Assistenti e Funzionari) per chi lavorava in full o par time e per genere, in modo da comprendere e semmai intervenire per correggere eventuali storture di applicazione del Sistema. Invece ci vengono forniti quest'anno i dati ancor più aggregati rispetto l'anno precedente che già erano solo indicati per regioni e singole direzioni centrali indicando il numero dei dipendenti per struttura. Quest'anno ci sono pervenuti i dati con solo le percentuali senza nemmeno il numero delle persone coinvolte e senza le suddivisioni per le varie direzioni centrali. Insomma, si vuole nascondere i risultati di un sistema di valutazione invece di dividerli, forse per evitare che sia lampante la sperequazione e la soggettività di un sistema che invece di valutare il merito valuta il servilismo.

Sulle modifiche proposte dopo tre anni di sperimentazione abbiamo evidenziato che l'aver portato la scala di valutazione positive da 3 valori a 9 può solo peggiorare la situazione e nonostante ciò sia stato evidenziato anche dalle altre organizzazioni sindacali si è deciso di

andare dritti per la propria strada ignorando ancora una volta i pareri di chi rappresenta lavoratori e le lavoratrici di questa Agenzia. Pertanto, continuiamo a sostenere che questo sistema deve essere profondamente modificato e che applicarlo per la distribuzione di parte del salario accessorio, per le progressioni economiche e per la scelta delle posizioni organizzative non potrà che peggiorare il pessimo clima che si vive negli uffici e rilevato anche dai sondaggi dello stress da lavoro correlato che si stanno realizzando in varie parti d'Italia.

Ribadiamo tutta la nostra contrarietà a questo sistema di valutazione dichiarando, anche questa volta, chiuso negativamente il confronto non cessando di continuare a richiedere tutte le modifiche strutturali e applicative sempre evidenziate nel sistema VA.L.E.

**CONFESAL-UNSA**, in primo luogo, si è dichiarata soddisfatta delle attività svolte dal GRUPPO VALE che ha messo in evidenza, nel corso del tempo, tutte le inefficienze dei Territori nell'applicazione delle Linee Guida Nazionali. Le segnalazioni del Gruppo paritetico sono state oggetto di riflessione da parte della Direzione Centrale Risorse Umane, al punto che abbiamo potuto apprezzare come la stessa Direzione le abbia recepite e fatte proprie declinando le richieste in una nota di raccomandazioni indirizzata a tutti i valutatori. Ciò testimonia il percorso virtuoso del Gruppo Paritetico.

In sede di confronto questa Sigla ha introdotto una serie di ulteriori argomenti da porre in discussione. Abbiamo riportato le doglianze dei lavoratori per le modalità di svolgimento delle procedure di Revisione. Appare che:

- non vi sia trasparenza nelle modalità di scelta delle commissioni e nelle sostituzioni delle stesse con altre;
- i termini di 90 giorni spesso vengono prorogati dilatando oltremodo la notifica della decisione;
- le decisioni non vengono puntualmente motivate.

Abbiamo rappresentato l'esigenza di un migliore funzionamento delle commissioni al fine di rendere più condivise le scelte. Una migliore percezione della procedura avrebbe il pregio di depotenziare i contenziosi che si stima possano aumentare quando la valutazione entrerà a regime e da essa dipenderanno incentivi economici e sviluppi di carriera.

Abbiamo rappresentato, altresì, che i valutatori tendono a valutare ad un livello basso le prestazioni di quanti si sono assentati per lunghi periodi dell'anno. Pertanto, deve essere oggetto di approfondimento come valutare chi ha lavorato anche un solo mese nel corso di un anno.

Abbiamo ribadito che occorre continuare a lavorare sulla comunicazione. Emerge, infatti, che le direzioni provinciali, anche quando richiesto dalle Organizzazioni Sindacali, negano la produzione dei dati aggregati sull'andamento delle valutazioni. Tali comportamenti alimentano un clima di sfiducia nei confronti dei valutatori e non favoriscono la condivisione del sistema di valutazione.

Pur apprezzando le misure migliorative messe in campo, registriamo che diverse migliaia di lavoratori non hanno ancora potuto fruire del percorso formativo approntato.

Alla luce delle molteplici criticità ancora presenti nell'applicazione pratica della procedura, abbiamo chiesto che fosse prorogato il periodo di sperimentazione. La direttrice dottoressa Caggegi ha confermato, nostro malgrado, la sua intenzione di entrare nella piena applicazione dell'istituto dal 1/1/2025, pur dichiarando la disponibilità a mantenere attivo il confronto tra Amministrazione ed OO.SS., finalizzato ad individuare nel corso del tempo eventuali modifiche migliorative dell'impianto.

L'osservazione del periodo di prima applicazione evidenzia che l'istituto del VA.L.E, lungi da aver raggiunto lo scopo di stimolare la crescita del lavoratore, ha avuto un effetto divisivo ed ha accresciuto i conflitti e le diffidenze. Solo il proseguimento della fase sperimentale, unita ad un intenso lavoro del gruppo paritetico, riducendo le disfunzioni del sistema potrebbero favorire un elevato grado di condivisione dei lavoratori, tale da giustificare l'adozione dell'impianto a regime. Applicare allo stato attuale l'utilizzo a regime, con le ricadute sul sistema di distribuzione del salario accessorio, potrebbe accrescere la sfiducia nella valutazione e favorire una nuova stagione di ricorsi giudiziari.

**UILPA** ritiene concluso negativamente il confronto non solo perché le proposte di parte pubblica andrebbero concretamente "testate" e verificatene i riflessi rispetto a quanto ancora da definire ai fini degli effetti di VA.L.E sugli istituti contrattuali (economici e di sviluppo professionale) ma, soprattutto, per il mancato accoglimento delle nostre migliorative proposte nonché per la

circostanza che l’Agenzia non ha adottato soluzioni affinché vengano risolte alcune rilevanti criticità emerse nel periodo di sperimentazione del sistema di valutazione.

In merito alle mancate proposte UILPA evidenzia quelle formulate durante le fasi del confronto sindacale orientate a rendere più “effettivo” l’iter di valutazione e coerente con le “Competenze” osservate oggetto di valutazione.

Rilevato, ad esempio, come la fase di sperimentazione ha dimostrato che le “Competenze” da osservare sono numericamente “eccessive” ed in alcuni casi “ridondanti”, in particolare con riferimento all’Area degli Assistenti. Infatti, di frequente, si è evidenziato che, durante l’anno oggetto della valutazione, alcune tipologie di “Competenze” non emergono semplicemente perché il contesto lavorativo ed organizzativo non consente al Valutato di poterle costantemente esplicitare e, conseguentemente, la loro rilevazione non è concretamente “valutabile”. Pertanto, il Facilitatore ed il Valutatore ripiegano su formule di rito astratte e non pertinenti in quanto obbligatoriamente chiamati a dare un “giudizio” su tutte e cinque le competenze.

Anche gli istituti di “Conciliazione” (Revisione e Riesame), seppur non costituiscono una fase di “giudicato” bensì sono “deflattivi” di possibili contenziosi, dovrebbero prevedere la rimodulazione delle procedure a maggior garanzia del “Valutato” affinché possa essere posto più agevolmente in condizione di poter dimostrare la non correttezza/non pertinenza della valutazione.

Inoltre, UILPA condivide, come riportato dalla parte pubblica, che molte problematiche rilevate nel periodo della sperimentazione del sistema VA.L.E attengono alle fasi procedurali ed applicative senza inficiare, in teoria, l’architettura complessiva del sistema. Non condivide, però, che sia sufficiente porre, quale soluzione, il solo “obiettivo di progettare e realizzare interventi ad hoc, per eliminare eventuali distorsioni applicative, correggere disfunzioni procedurali e garantire l’omogeneità dei comportamenti da parte di tutti gli attori coinvolti”. Infatti, UILPA, nel corso dell’ultimo anno di sperimentazione e sulla base delle numerose casistiche rilevate in sede di “Revisione” e di “Riesame”, ha oggettivamente dimostrato i numerosi casi in cui i “Valutatori” hanno posto delle scelte di valutazione disapplicando scientemente i criteri previsti in materia dalle direttive del sig. Direttore dell’Agenzia e dalle strutture di vertice deputate a fornire gli indirizzi applicativi ritenendo di porsi, di fatto, al di sopra delle regole in quanto il

loro insindacabile giudizio valutativo sarebbe l'unico corretto ancorché non sia stato frutto della corretta applicazione del sistema VALE.

Come UILPA abbiamo espresso apprezzamento, anche in questa sede di confronto, per i tanti Valutatori, Facilitatori, Nuclei "NUSVAI" e "Commissioni di conciliazioni" che, con professionalità, equilibrio e competenza hanno operato nell'ambito del seppur complesso sistema di valutazione così come abbiamo apprezzato gli interventi proattivi del Capo del Personale e degli Uffici di vertice competenti in materia per porre rimedio e dare soluzioni legittime rispetto ai molti casi di "non corretta" applicazione dei criteri di valutazione (come sopra descritti). Tuttavia, le circostanze in cui i Valutatori (anche direttori regionali) hanno ritenuto che la loro Valutazione – sebbene palesemente in contrasto con i fondamentali criteri del sistema VA.L.E – fosse in ogni caso da mantenere malgrado le evidenze in sede di conciliazione e le legittime segnalazioni ed interventi posti dai competenti Uffici di indirizzo di vertice nazionale, pone un grave ed inaccettabile problema di concreta applicabilità del sistema VALE e del grave danno al singolo Valutato (in termini economici e professionali) così come a tutta l'organizzazione dell'Agenzia.

Su queste problematiche non si può essere silenti durante il confronto né non prevedere giuste misure e correttivi e se, a questo, si aggiunge l'omessa azione disciplinare nei confronti di questi Valutatori, ad esempio, per violazione del codice di comportamento (art. 21, c. 2 lett. g), ecco che è come "gettare alle ortiche" non solo il sistema VA.L.E ma tutto il "Sistema Agenzia".

Infine, UILPA stigmatizza l'assenza di attenzione da parte di tutto il tavolo di confronto per la mancata definizione di correttivi e criteri che determinassero un unico sistema di valutazione con i colleghi, sempre delle aree professionali ma che ricoprono incarichi di P.O. (Capo Team/Reparto) facendo rientrare - previa specifica pesatura dell'assegnazione degli obiettivi e della "pesatura" delle competenze – la valutazione degli stessi all'interno del sistema di Valutazione VA.L.E..

È infatti inconcepibile che dal 2025 si dovrebbe applicare il sistema di valutazione sia per la ripartizione della c.d. "Produttività individuale" sia per gli sviluppi professionali ma ciò avverrebbe con due sistemi di valutazione diversi da applicare ai medesimi "competitors" (es. tra Capo team e i propri collaboratori) che dovranno avere ripartite le quote delle stesse risorse del Fondo.



In parole povere per dividere la medesima “torta” si applicheranno criteri di valutazione diversi! Come UILPA crediamo questi elementi assolutamente ostativi alla chiusura del presente confronto e richiederebbero immediata soluzione affinché le colleghe e i colleghi possano svolgere dal 2025 la loro attività lavorativa conoscendo sin da subito le effettive “regole d’ingaggio” e non subirle con future interpretazioni o regole “correttive” sopravvenute.

**CISL FP:** Dopo tre anni di applicazione sperimentale e pratica del Sistema VA.L.E. (Valutazione Lavoratori Entrate), si possono individuare chiaramente le aree di criticità della procedura di valutazione del personale. Sarebbe servito almeno un altro anno di sperimentazione per avere un sistema più rodato ed efficace.

Vista l’imminente applicazione a regime sarà opportuno che l’amministrazione si attenzi ai punti che riporteremo di seguito, fornendo indicazioni precise a tutti gli attori del processo e perseguendo la massima trasparenza.

Diamo comunque atto che In questi anni di sperimentazione grazie al lavoro dell’amministrazione e al gruppo di lavoro, che deve continuare la propria azione anche in futuro, sono stati apportati diversi miglioramenti al sistema.

Innanzitutto, è emersa l’eccessiva e perniciosa burocrazia che viene richiesta dalla procedura. In primis le tempistiche previste nel VA.L.E., che, pur essendo di natura ordinatoria, vedono sovente allungati i termini previsti di uno/due mesi, inficiando fin dall’inizio la bontà della Valutazione.

Infatti, non è secondario per il valutato venire a conoscenza degli obiettivi assegnati entro il mese di gennaio, come da procedura, anziché nel mese di marzo o aprile come invece è successo spesso nella concreta applicazione.

Se poi ci concentriamo sulla parte finale della procedura di conciliazione, quella del primo anno, ad esempio, è stata resa disponibile solo a metà ottobre del secondo anno di applicazione.

Sono termini talmente dilatati che non risultano funzionali né al valutato né all’intero sistema.

Il secondo punto di criticità si riscontra negli obiettivi assegnati. Si è assistito ad un fiorire di obiettivi assegnati ai valutati di svariata natura, spesso anche difficili da capire. Uno dei principi previsti dal VA.L.E. e dal Performance Management System a cui il sistema si ispira è proprio l’assegnazione di obiettivi chiari, raggiungibili, realistici.

Spesso, a parità di lavorazioni, sono stati dati obiettivi diversi all'interno dello stesso team, creando quindi confusione tra i componenti del team stesso.

Sempre sull'assegnazione degli obiettivi sono emerse delle evidenti criticità nei confronti di quei lavoratori condivisi tra aree diverse o assegnati a compiti specifici come gestori di rete, agenti contabili, RSPP, manutentori.

In molti casi queste lavorazioni non sono state oggetto di assegnazione di obiettivi, in quanto i valutatori hanno privilegiato assegnare i due obiettivi alle lavorazioni principali del lavoratore in condivisione. Ma così facendo la valutazione è approdata ad un risultato che non ha rispecchiato il reale impegno del lavoratore che invece è impegnato su più fronti.

In altre parole, ad oggi, si può ragionevolmente ritenere che il V.A.L.E., per quanto riguarda gli obiettivi assegnati, sia ben calibrato solo nel caso in cui un lavoratore svolga una sola attività lavorativa.

Infine, il paniere obiettivi deve diventare obbligatorio per il valutatore nella scelta degli obiettivi da individuare e non come invece è indicato ora dal sistema che gli obiettivi devono essere ordinariamente indicati nell'ambito del paniere obiettivi.

Il terzo punto riguarda la gestione dei colloqui, da quello iniziale a quello intermedio, a quello finale.

Nella quasi totalità dei casi i colloqui vengono delegati dal valutatore ai facilitatori, che nei fatti rappresentano l'unico interlocutore del valutato per l'intero anno di riferimento.

Questi colloqui non sono stati pienamente compresi dai facilitatori, e quindi hanno dato origine a colloqui superficiali, senza spiegare la reale importanza degli obiettivi, dei monitoraggi ma soprattutto della valutazione finale. Spesso i colloqui non vengono nemmeno formalizzati, sottraendo la possibilità per il valutato di poter tenere traccia delle sue argomentazioni durante questi momenti.

In particolare, sul colloquio finale abbiamo assistito spesso negli uffici al fenomeno del cosiddetto "poliziotto buono e poliziotto cattivo", cioè la valutazione finale comunicata dal facilitatore al valutato è stata spesso disconosciuta dal facilitatore il quale si è professato contrario a quanto proposto dal valutatore ma incapace di contraddirlo. Un comportamento alquanto scorretto eticamente e indice di mancanza di cultura valutativa degli adulti.

Il quarto punto si riferisce al percorso di miglioramento previsto dal VA.L.E. alla fine del ciclo di valutazione.

Uno dei punti più dirimenti del VA.L.E. è proprio quello indicato al paragrafo 3.6 - Sviluppo. In tale ambito la procedura prevede, alla fine della valutazione, di indicare al valutato un percorso di miglioramento delle proprie competenze anche con specifiche iniziative di formazione al fine di promuovere la crescita professionale. Di tali percorsi ad oggi non ve ne è alcuna traccia, nessun percorso formativo e nessuna indicazione di miglioramento, per cui la valutazione attribuita rimane fine a sé stessa e le competenze che non hanno raggiunto il livello di eccellenza rimarranno sempre le stesse, posto che non si viene edotti sul punto non si capisce come ci si possa rendere conto dei propri deficit. È un punto di grossa caduta della procedura di valutazione perché nei fatti impedisce quello che è alla base dei sistemi di valutazione, cioè la possibilità di potersi migliorare e allo stesso tempo migliorare anche l'organizzazione lavorativa. Quindi nella nostra realtà questo si concretizzerebbe in servizi al pubblico più efficienti, rapporti con l'utenza più puntuali, far emergere il sommerso con più competenze mirate. Inoltre, il VA.L.E. prosegue mettendo l'obbligo di indicare i percorsi anzidetti fino al livello di adeguato, mentre per gli altri livelli è fortemente raccomandato. Anche sul punto non si ritiene sia sufficiente tale previsione in quanto anche per i livelli superiori a adeguato ma inferiori ad eccellente, devono essere date delle opportunità di crescita. Dare la possibilità concreta a tutti di poter raggiungere l'eccellenza è una aspirazione legittima di ognuno oltre che un miglioramento generale della struttura. Quindi si propone di portare l'obbligo di indicare i percorsi di miglioramento a tutti i livelli esclusi gli eccellenti. Inoltre, sugli eccellenti si dovrebbe sapere per ogni singola struttura per quali competenze tali lavoratori sono stati considerati eccellenti. Questo risponderebbe ad una richiesta di trasparenza dell'azione amministrativa e sarebbe un esempio concreto per gli altri lavoratori da seguire. D'altronde per anni, in occasione delle progressioni economiche, furono pubblicate le note caratteristiche di coloro i quali vennero indicati quali meritevoli.

Senza questo percorso di accrescimento, il VA.L.E. diventa soltanto uno sterile strumento per giudicare scolasticamente l'operato dei lavoratori dell'Agenzia.

Il quinto punto da chiarire riguarda i nuovi livelli di valutazione. Cioè, l'aver messo per ogni livello positivo un livello con il +, si intende che quando la procedura indica ad esempio l'accesso alla conciliazione per i livelli inferiori alla performance superiore in tale livello è ricompreso

anche la performance superiore +? Perché in questo caso noi avremmo allargato la platea di accesso a tale istituto. Diversamente l'agenzia avrebbe creato ben 9 livelli positivi in più e non 5. In altre parole, il livello + viene considerato un sub livello o è un livello a sé stante. Perché nel V.A.L.E. più volte vi sono degli istituti che si attivano se si raggiunge un determinato livello e quindi è importante sapere se in tali livelli è ricompreso anche il livello+.

Il sesto punto riguarda la trasparenza dei risultati raggiunti alla fine di ogni ciclo della performance. Riteniamo indispensabile che venga fornito alle organizzazioni sindacali una reportistica dettagliata per struttura delle valutazioni effettuate e che vengano resi pubblici a tutti i dipendenti dell'agenzia i lavoratori dichiarati eccellenti (sulla stessa esperienza dei meritevoli delle vecchie procedure di passaggi economici), al fine di rappresentare un esempio da seguire e un traino per tutti gli altri lavoratori. Ad oggi su questo punto, a parte i dati aggregati per macrostrutture regionali e nazionali, vi è il più oscuro silenzio da parte dell'Amministrazione.

Ultimo punto di caduta riguarda la procedura di conciliazione. In particolare, quando viene detto che il valutato può essere assistito da un rappresentante sindacale. Nell'applicazione pratica anche questa prescrizione non è stata applicata. Infatti, il funzionario conciliatore si presenta all'incontro con il valutatore ed il valutato avendo già un verdetto e quindi l'intervento del sindacalista non sposta l'attenzione della commissione di conciliazione, anche nel caso di questioni incidentali che sono emerse proprio durante la fase finale di confronto. In altre parole, il sindacalista viene fatto parlare, ma le sue indicazioni non alterano in alcun modo il giudizio della commissione che è già stato stabilito. Occorre che la Commissione attenda il colloquio di conciliazione e solo dopo possa addivenire ad una proposta di conciliazione. Non è stato previsto di effettuare il colloquio finale da parte direttamente del valutatore obbligatoriamente per le valutazioni inferiori al vecchio livello adeguato.

**CONFINTESA**, nel corso del triennio, ha evidenziato sia al tavolo tecnico che in altre circostanze diverse criticità e ha proposto alcune possibili soluzioni per migliorare il processo di valutazione.

Innanzitutto, è fondamentale che i valutatori ricevano una formazione adeguata a garantire valutazioni obiettive, imparziali e trasparenti.

Le valutazioni devono riflettere le reali capacità del lavoratore, considerando la professionalità e l'impegno nel raggiungimento degli obiettivi.

Per garantire il diritto dei lavoratori a valutazioni contraddistinte da dati obiettivi ritraibili dalle lavorazioni poste in essere (tempestività ed efficacia agli obiettivi prefissati e comunicati con chiarezza interlocutoria) occorre ridurre al massimo apporti individualistici e soggettivistici del valutatore che potrebbero essere tanto più manifesti in situazioni di criticità personale e/o ambientali ben note o di cui il valutatore deve essere in grado di cogliere la reale sussistenza e tenerla in debita considerazione.

E ciò appare rilevare in considerazione di situazioni estremamente eterogenee presenti in ambito territoriale-nazionale in cui, al di là della sfera personalistica del lavoratore, emergono differenze sostanziali di carichi di lavoro e di criticità esterne anche strettamente collegate al territorio in cui opera l'Agenzia.

Questi fattori non possono costituire parametro obiettivo applicabile tout-court.

Pertanto, se pare possano riconoscersi indicatori di obiettività sulla prima dimensione individuata da codesta Agenzia – “...Ai sensi dell'art. 9 del D. Lgs. 150/2009 la performance individuale può essere definita come l'insieme dei risultati raggiunti e delle competenze organizzative espresse. Pertanto, risultati e competenze rappresentano le due dimensioni della performance individuale oggetto di valutazione..” – perplessità si esprimono con riguardo alla c.d. seconda dimensione, quella delle competenze che dovrebbe attenersi al “... “come” la persona opera all'interno del contesto di lavoro” da considerarsi in unione alle c.d. “... competenze organizzative individuate dall'Agenzia delle Entrate ai fini della valutazione del personale non titolare di incarico”, con specifico riguardo alla “...Collaborazione e lavoro di squadra”.

Quest'ultima, definita alla stregua della capacità, indiscutibilmente soggettivistica, “...di adeguare i propri comportamenti per entrare in relazione con i colleghi, il gruppo di lavoro, e altri interlocutori in modo funzionale alla qualità dei rapporti e al raggiungimento degli obiettivi assegnati...” pare mal conciliarsi con il criterio unico ed indefettibile della oggettività.

Nelle lavorazioni di gruppo potrebbero, come di consueto avviene, verificarsi la coesione di un numero di persone a danno di altre o altra persona per affinità comportamentali, di interessi, semplicemente per comunanza di esperienze o per relazioni extralavorative.

Ciò, è all'evidenza, porta a fenomeni inevitabili di "emarginazione indotta" del singolo lavoratore che difficilmente potrebbe rappresentare, con la detta obiettività, le motivazioni del "mancato, concreto, efficace, inserimento".

Il che non può escludere, né diversamente può portare a valutazioni negative dell'effettiva personalità di chi, individualmente, è comunque in grado di garantire le mansioni e l'efficacia delle lavorazioni in assegnazione.

Inoltre, va tenuto conto che con l'attuale compagine organizzativa, contraddistinta anche da forme di lavoro agile – smart working, telelavoro, part time - inevitabilmente verrebbero escluse dalle lavorazioni di gruppo, almeno quelle in presenza – le uniche ravvisabili dalla definizione stessa del gruppo intesa nei termini evidenziati – tutti coloro che per esigenze personali, familiari o di salute, accedono a tali formule di organizzazione lavorative.

Con l'evidente paradosso che, da un lato, l'Agenzia consente il pieno soddisfacimento di entrambe le esigenze, quelle proprie, pubblicistiche di efficienza delle lavorazioni e quelle privatistiche e personali del lavoratore; dall'altro finisce poi con il generare situazioni inevitabili o altamente probabili di esclusione del lavoratore stesso dalla tutela garantista dei suoi diritti, con consequenziale raggiungimento dell'effetto opposto, vale a dire quello della frustrazione e della demotivazione.

CONFINTESA ha sempre sostenuto che la fase di monitoraggio del sistema fosse importantissima.

Ed infatti, tale fase ha consentito di riscontrare situazioni in cui il colloquio intermedio – presumibilmente anche per le dette difficoltà organizzative proprie dei valutatori, per carichi di lavoro o criticità gestionali di vario tipo – o non era stato fatto, o era stato meramente formalizzato in occasione della valutazione finale, quindi allorquando lo stesso colloquio non poteva esplicitare la valenza sottesa del contraddittorio con il lavoratore, ancora una volta, denegato nell'esplicazione dei diritti essenziali.

Per quanto detto, riguardo agli aspetti caratteriali o personali del lavoratore, come la capacità di relazionarsi con il gruppo, riteniamo essenziale escluderli dalla valutazione, per evitare qualsiasi forma di discriminazione. Va tenuto conto che ogni lavoratore ha una propria personalità e a volte può trovarsi a fronteggiare situazioni personali o familiari difficili da gestire, cui si

aggiungerebbe la preoccupazione sostanziale che le stesse possano influenzare negativamente la propria valutazione.

Il valutatore, nel fare la valutazione, deve concentrarsi sulle competenze e sull'impegno che il valutato impiega per raggiungere gli obiettivi individuali o di gruppo, e non su come si relaziona con il gruppo. E deve farlo con la massima obiettività dandone conto tramite un'adeguata motivazione, non solo interlocutoria e preventiva, ma anche scritta dalla quale necessariamente emergano le obiettività dei dati da cui la stessa trae origine.

Come sempre CONFINTESA è favorevole al mantenimento del tavolo tecnico a condizione che il ruolo del sindacato non si limiti alla mera ratifica, ma all'instaurazione concreta di un clima collaborativo e fattivo con l'Amministrazione per migliorare il sistema di valutazione a garanzia di entrambe le Parti.

In conclusione, il sistema di valutazione deve essere uno strumento per il miglioramento continuo e la valorizzazione del personale, attraverso valutazioni oggettive e rispettose della sfera personale del lavoratore.

**FP CGIL**, relativamente al confronto sul Sistema V.A.L.E., dichiara di aver apprezzato il lavoro svolto dal gruppo di lavoro nella fase sperimentale apportando proposte costruttive e migliorative alla proposta iniziale presentata dall'Agenzia.

Prendiamo atto, inoltre, dei passi in avanti fatti dall'Amministrazione a fronte delle proposte scaturite dal gruppo di lavoro, ma le riteniamo ancora non adeguatamente efficaci e ancor meno esaustive, per un Sistema di valutazione individuale che sia incentrato sulla valorizzazione e miglioramento delle attitudini professionali delle lavoratrici e dei lavoratori dell'Agenzia delle Entrate.

Nel merito del verbale di confronto non si concorda con l'incremento dei livelli di valutazione che a nostro parere accrescono ulteriormente le differenziazioni lasciando così una eccessiva discrezionalità nel giudizio dei dirigenti.

Inoltre, si rappresenta che:

- non sono state approntate modifiche incisive e trasparenti rispetto alla fase di notifica degli obiettivi con particolare riferimento a quelli comportamentali da notificare ad inizio anno;
- non è ben delineata la fase intermedia di valutazione infrannuale;

- risulta ancora del tutto insufficiente e inadeguata in termini di garanzia la fase finale di contraddittorio che rimane ancora troppo sbilanciata sulla parte datoriale.

Al riguardo, considerato il buon lavoro svolto dal gruppo di lavoro, abbiamo proposto durante il confronto di tenere aperto tale organismo al fine di migliorare insieme, Amministrazione e OO.SS., le varie fasi del Sistema e pertanto non condividiamo la proposta finale in cui l'Amministrazione avoca a se l'autonomia di tale adempimento asserendo che "...le diverse questioni emerse al tavolo di confronto saranno oggetto di analisi e valutazione da parte degli Uffici dell'Agenzia preposti alla gestione dei sistemi di valutazione...".

Infine ribadiamo la necessità ad una Formazione spinta e reale sia nei confronti dei Dirigenti che dei Facilitatori, oltre che dei dipendenti, affinché una innovazione di questa portata che avrà ricadute anche sugli istituti contrattuali dei passaggi economici e di parte di salario accessorio, sia un processo di innovazione il più trasparente e condiviso possibile che parte da un mutamento culturale di valorizzazione e accrescimento, e non di sottovalutazione, delle risorse umane presenti nell'Agenzia, oltre che di spunto per il miglioramento dell'organizzazione del lavoro.

La FP CGIL pertanto ritiene che senza i necessari correttivi gli effetti che produrrà questo Sistema di Valutazione, come già vissuto nel periodo di sperimentazione, non potranno che accentuare un clima eccessivo di competizione fine a sé stesso che non gioverà al miglioramento dell'organizzazione degli Uffici creando un sistematico malcontento tra i lavoratori.

**FLP:** Premesso che è solo grazie alla collaborazione della scrivente organizzazione sindacale che si è potuta svolgere la sperimentazione triennale sul sistema di valutazione VA.L.E. e che la FLP è e resta convinta che avere un sistema di valutazione equo sia un diritto delle lavoratrici e dei lavoratori dell'Agenzia delle Entrate, dobbiamo rimarcare che lo stesso è stato fortemente boicottato proprio da chi avrebbe dovuto applicarlo, segnatamente la gran parte dei valutatori, dei facilitatori e, da ultimo, dalla stessa direzione centrale risorse umane.

Infatti, la costruzione di una cultura condivisa della valutazione, che deve servire non già a dare "premi e punizioni", ma ad aiutare la crescita di tutta la comunità dei valutanti (valutatori e valutati) ha da tempo ceduto il passo, a livello periferico, al fastidio di chi avrebbe dovuto stimolarla e, a livello centrale, all'esigenza di "tenere le carte a posto", cioè poter dire di aver



raggiunto l'obiettivo di varare a regime un sistema di valutazione anche se quest'ultimo è ben lungi dall'intercettare le reali condizioni presenti all'interno degli uffici.

La Direzione centrale Risorse umane, in particolare, ha dimostrato in maniera plastica due cose:

- di non essere in grado di coordinare le attività degli uffici periferici, che hanno fatto della valutazione esclusivamente strumento di pressione sui lavoratori;
- di aver abbandonato l'idea di costruire un sistema condiviso di procedure e obiettivi per abbracciare una visione unilaterale della valutazione che porterà come unica conseguenza al fallimento del sistema.

Prova di questo, in ultimo, è stata la decisione unilaterale di ampliare a dismisura i livelli di valutazione, che diventerebbero 11, nonostante tutti i sindacati si siano dichiarati contrari. Il proliferare dei livelli di valutazione mina alla base l'accuratezza della valutazione – cioè proprio ciò che la DC RU spaccia per il suo obiettivo – perché ogni livello di valutazione ha bisogno di un solido ancoraggio alla realtà che non è il risultato della semplice matrice numerica bensì la possibilità di comprensione da parte del valutato di cosa realmente abbia determinato una valutazione maggiore o minore. L'obiettivo di un sistema di valutazione è quello di apprezzare le differenze sostanziali nell'esecuzione della prestazione e quindi se non vi è un ancoraggio solido dei livelli di valutazione questa assumerà un carattere “impressionistico” o, peggio, il semplice risultato di un'operazione matematica, che i valutati, ovviamente e giustamente, rifiuteranno.

Ciò che però è molto più grave è il non aver risposto in modo tangibile alla proposta della FLP di aprire subito un tavolo, parallelo e politico, sulle criticità riscontrate nel triennio di sperimentazione. A nulla vale il continuare a dire che il sistema “ha tenuto” e che i problemi di applicazione si risolveranno in seguito. Se il sistema non viene percepito come equo e adatto a intercettare le reali esigenze di crescita attraverso la formazione – che per inciso continua ad essere inesistente – che deve essere orientata da una corretta valutazione delle prestazioni, è impossibile costruire quel clima di fiducia reciproca tra valutatore e valutato e, di conseguenza, tutta l'architettura sulla quale si legge il processo di gestione della performance crolla.

La miriade di errori, molto spesso voluti e cercati, meno spesso involontari, si possono riassumere in tre macrocategorie:

1. negli uffici ciò che si sta valutando non sono le prestazioni, ma le persone. Potremmo citare decine di studi nella letteratura sulla valutazione che mettono in guardia da quest'errore che è esiziale per il funzionamento di qualunque sistema di valutazione;
2. il sistema viene utilizzato come arma di pressione nei confronti del personale. Specialmente i facilitatori – ai quali è stato “appaltato” il processo da parte dei valutatori – utilizzano VA.L.E. per costringere lavoratrici e lavoratori a raggiungere obiettivi spesso irraggiungibili e come scorciatoia per evitare le proprie responsabilità gestionali;
3. i valutatori vedono in Vale un pesante adempimento burocratico da aggirare in qualunque modo ritenendo che il proprio compito sia fare i tecnici anziché gestire il personale e soprattutto la performance, come invece prescrivono anche le norme vigenti.

Le macrocategorie di errore prima descritte fanno sì che ogni passaggio del processo di valutazione sia piegato a logiche, diverse e a loro volta sbagliate, da quelle per le quali è stato pensato e costruito.

Tutto ciò si traduce in un processo che con Vale non ha nulla a che vedere e i problemi che l'Agenzia si sta rifiutando di affrontare non si risolvono da soli né tanto meno aiuta “mettere la polvere sotto il tappeto”, metodo che la parte datoriale ha deciso, evidentemente, di applicare pur di raggiungere a sua volta l'obiettivo di avere un sistema di valutazione a regime, pur se ciò vuol dire il fallimento totale dell'esperienza valutativa.

Per questo, la FLP insiste nella propria idea che un sistema di valutazione giusto ed equo sia indispensabile ed è la base per far emergere le criticità nella gestione del personale nonché per costruire un sistema valoriale e una cultura organizzativa condivisa; prende atto che ciò non è più priorità dell'Agenzia delle Entrate, che ha spostato il suo baricentro sulla cultura dell'adempimento; chiede la fissazione di tavoli tematici politici che affrontino i problemi sul tappeto invece che evitarli o, peggio ancora, negarli; dichiara ad oggi il confronto chiuso negativamente e annuncia la mobilitazione di lavoratrici e lavoratori contro l'attuale processo di valutazione che non si è rivelato né giusto, né equo e tanto meno corrispondente a quanto convenuto nel verbale di confronto del 1° dicembre 2021.

All'esito di quanto sopra, il confronto è concluso.

**Hanno partecipato al confronto:**

**AGENZIA DELLE ENTRATE**

**ORGANIZZAZIONI SINDACALI**

CISL FP

FP CGIL

UIL PA

CONFSAL-UNSA

FLP

USB PI

CONFINTESA FP

*Roma, 30 dicembre 2024*