



Unione Italiana Lavoratori Funzione Pubblica
DIPARTIMENTO REGIONALE FUNZIONI CENTRALI
FRIULI VENEZIA GIULIA

Trieste, sede in via Ugo Polonio n. 5 - tel. 3476109524 – friuliveneziagiulia@uilpa.it

Trieste, 23/07/2026

Al Direttore regionale del Friuli Venezia Giulia

Agenzia delle Entrate

via mail

VALE ... FIDUCIA?

Gentile dirigente,

quest'anno il personale ha dovuto aspettare un ulteriore mese prima di conoscere l'esito della propria valutazione relativa all'anno 2025, ma l'attesa non ha portato nessuna novità, anzi sembrano confermate le ormai note perplessità circa l'efficacia dell'implementazione del modello teorico nella quotidianità operativa degli uffici. Abbiamo sempre più la convinzione che non sia stato sufficiente modificare, per quel poco che si è fatto, la struttura del modello astratto, perché l'osservazione e la relativa valutazione delle competenze individuali continua a presentare tratti di incomprensibile illogicità.

In questi giorni sono tanti gli esempi portati a conoscenza della scrivente, che rappresentano una valutazione delle competenze individuali filtrata da schemi stereotipati e superficiali, spesso numeri ripresi per inerzia dagli anni precedenti, privi di qualsiasi motivazione fattuale e relativi nessi logici.

Dopo aver per anni contestato il modello teorico di valutazione, distante dalla interpretazione della reale quotidianità operativa, emerge ormai sempre più la questione della qualità dell'implementazione del modello stesso con riferimento all'attività svolta dal lavoratore. Fino ad oggi abbiamo osservato e considerato gli esiti della valutazione attraverso i numeri della distribuzione macroscopica dei punteggi, accennando analisi sulla base delle discordanze geometriche rispetto alla nota curva di Gauss, evidentemente

rassicurati dal periodo di sperimentazione, che lasciava immaginare miglioramenti futuri e quindi allentava le tensioni individuali.

Questa nota prende spunto dalle numerose interlocuzioni poste dai colleghi appena conosciuta la valutazione delle proprie competenze individuali, senza nessuna intenzione di ritornare sull'incongruenze strutturali del modello teorico, di cui è stato detto di tutto e di più.

Riteniamo importante, in sede territoriale, un confronto sull'implementazione della parte del modello che riguarda la valutazione delle competenze individuali, perché i risultati, nella stragrande maggioranza dei casi, risultano sempre raggiunti ed è proprio dal raggiungimento degli stessi che prendono vita le illogicità di valutazione delle competenze individuali. Per l'Agenzia saranno importanti i numeri relativi ai risultati raggiunti, ma per ogni lavoratore è una questione di dignità personale: se da una parte può essere sufficiente rallegrarsi del valore quantitativo relativo al raggiungimento dell'obiettivo; dall'altra parte, quella di ogni singolo lavoratore, si tratta di un giudizio sulle proprie competenze individuali, un giudizio che spesso è percepito come superficiale ed errato, soprattutto se in pieno contrasto con il raggiungimento degli obiettivi di budget.

Vogliamo parlare delle criticità qualitative, emerse nelle diverse situazioni nelle quali l'implementazione del modello finisce per ferire la dignità professionale e lavorativa di colleghi sempre pronti a dare il massimo per raggiungere gli obiettivi.

Per questo motivo, abbiamo bisogno di risposte chiare e certe alle domande che formuleremo, alle quali ammettiamo già da ora di non saper rispondere, perché sembra che, nonostante la condivisione di studi ed esperienze lavorative, spesso si finisca per parlare due lingue diverse nella stessa realtà operativa.

Abbiamo considerato esclusivamente tutte le situazioni nelle quali i risultati sono stati pienamente raggiunti e, posto questo presupposto, abbiamo riscontrato evidenti incongruenze ed illogicità tra la valutazione dei risultati e quella delle competenze dei lavoratori protagonisti del raggiungimento degli stessi risultati: sembrerebbe che i macchinisti portino il treno in stazione restando sospesi, nell'incongruità della valutazione delle proprie competenze, a metà percorso. E parliamo di lavoratori che ogni mattina sanno già cosa fare e svolgono la propria attività in piena autonomia e proponendo continuamente soluzioni ed innovazioni ai prodotti amministrativi che realizzano e anche nell'esecuzione delle stesse procedure amministrative.

Dalle varie segnalazioni ricevute, prendiamo in carico ed esponiamo quelle relative agli indicatori di competenza che riteniamo di maggiore percezione oggettiva, come Problem Solving, Impegno ed Affidabilità e Capacità di Organizzare il proprio lavoro.

Allo stesso tempo, non possiamo dimenticare il peso differente attribuito al Problem Solving secondo l'inquadramento contrattuale del lavoratore: il Problem Solving ha peso 0,25 nell'Area Funzionari; invece 0,15 nell'Area Assistenti. Questo può essere il giusto punto di partenza nella formulazione delle nostre domande.

Si ascolta spesso la chiacchiera di corridoio che diffonde la credenza che non sia possibile valorizzare il Problem Solving nella II Area, perché il Problem Solving è una competenza esclusiva dell'Area Funzionari.

Che risposta dare ai colleghi di II Area che per 5 anni hanno letto nella propria scheda di valutazione il numero 1 nella casella del Problem Solving? Ai lavoratori che svolgono le loro funzioni in piena autonomia, spesso funzioni ed attività tipiche della III Area, abitualmente e da anni, senza soluzione di continuità.

Se il Problem Solving è roba esclusiva della III Area evidentemente non sussiste la giusta cultura per implementare il modello che prevede la valutazione del Problem Solving anche in II Area, con una scala di punteggio da 1 a 3. Un chiaro esempio di come il modello astratto sia mal implementato nella realtà. Non è servito a nulla l'assegnazione di un peso minore in II Area al Problem Solving, perché evidentemente l'osservazione delle competenze in II Area passa attraverso un filtro culturale, di credenze gerarchiche.

Vediamo cosa accade in III Area con la valutazione del Problem Solving e pertanto poniamo subito un'altra domanda: può un funzionario che è da anni l'unico riferimento di una attività essere valutato con il ricorrente punteggio di 1 in Problem Solving?

Quali sono i criteri che il valutatore di turno adotta per osservare ed interpretare la competenza di un funzionario che fa tutto da sé ed è l'unico riferimento professionale dell'attività?

Sembrerebbe che l'implementazione della parte delle competenze del sistema di valutazione voglia suonare la veglia funebre alla storia professionale del lavoratore, azzerarla a fine anno per farla ripartire in una pericolosissima competizione individuale, sotto la libera intuizione e discrezionalità del valutatore. Come dire, ogni anno si parte da zero e tutti in gara per sintonizzarsi sulle percezioni episodiche del valutatore, prima degli altri concorrenti. No, non può essere obiettivamente così, perché ogni anno di lavoro si somma ai

precedenti e la storia esperienziale di ognuno è il primo patrimonio di ogni organizzazione e il pilastro della coesione e cooperazione dell'intera organizzazione. Non si può ignorare l'esperienza messa in campo dal lavoratore, perché non c'è Problem Solving senza esperienza, senza il bagaglio cognitivo di sperimentazione del saper fare.

E così accade che finiscono sullo stesso piano, con punteggio di 1 in Problem Solving, funzionari con 30 anni di esperienza lavorativa e funzionari con solo 3 anni, tutti pronti ai blocchi di partenza dell'anno successivo per tagliare prima il traguardo fissato dalla libera intuizione del valutatore (stiamo parlando della valutazione delle competenze, non dimentichiamolo), con il rischio concreto di generare la perfetta tempesta tra generazioni.

Quali sono i criteri adoperati per osservare e valutare la competenza del Problem Solving?

Ovviamente non ci riferiamo al glossario messo a disposizione per descrivere letteralmente le misure teoriche/astratte del Problem Solving, ma all'esistenza o meno di linee guida per costruire e cogliere i nessi logici tra realtà fattuale e modello teorico.

E' una risposta che bisogna dare a tutti i lavoratori, ma soprattutto a quelli che hanno sostenuto la nascita dell'Agenzia e l'hanno sostenuta fino agli attuali risultati, soprattutto nei momenti difficili quando il numero ridotto degli organici ha fatto fatica a sostenere lo sforzo produttivo richiesto. Una risposta che meritano tutti coloro che lavorano in piena autonomia, rappresentando l'Amministrazione nelle diverse sedi istituzionali, proponendo istruttorie ed esiti amministrativi completi e pronti per la firma. Per questi funzionari il punteggio di 1, di anno in anno riportato in Problem Solving, su una scala da 1 a 3, è incomprensibile e demotivante.

Per quanto riguarda la valutazione della competenza di "impegno e affidabilità" la questione si fa ancora più buia, perché si tratta di una competenza fortemente legata al risultato.

Anche su questo girano chiacchiere di corridoio e una di queste racconta che siano le ore di straordinario a indicare il maggior impegno e dunque il punteggio superiore ad 1. Questa notizia non può che far sorridere di rabbia per ovvi motivi e quindi viene riportata solo per indicare il vuoto motivazionale che accompagna la valutazione numerica.

Anche in questo caso, la domanda che si pone è sempre volta a conoscere i criteri utilizzati per osservare e valutare la competenza di "impegno e affidabilità".

Si teme che l'obiettivo di gruppo non sia la giusta garanzia per il lavoratore, perché finisce per nascondere il suo apporto individuale e quindi lasciare nella piena discrezionalità del valutatore l'indicatore della competenza di "impegno e affidabilità".

Ciononostante, l'apporto individuale è certamente misurabile anche se parte di un obiettivo di gruppo e potrebbe risultare l'indicatore trasparente per misurare l'impegno di ogni singolo lavoratore. Se non lo si fa, può solo significare che non lo si vuol fare e questo è un'altra cattiva implementazione del modello astratto.

Perché viene facile utilizzare l'aggettivo superficiale per quello che leggiamo nelle schede di valutazione?

Tutto è ridotto a numeri e le brevi motivazione finiscono anche per contraddire gli stessi numeri; gli incontri intermedi sono privi di ogni indicazione sulla qualità dei comportamenti richiesti; nessuna iniziativa di sviluppo è proposta durante l'anno e neanche per l'anno successivo.

Cosa dire di un elenco di corsi proposti come iniziativa di sviluppo e tra questi alcuni già frequentati dall'interessato proprio nello stesso anno della valutazione?

La percezione evidente è che tutto viene trattato come un noioso adempimento burocratico, ma così non è per il valutato.

L'intera implementazione del modello lascia dedurre di osservazioni e valutazioni delle competenze fatte a lume di naso, filtrate dal libero intuito autoreferenziale del valutatore. Al contrario, il modello astratto della valutazione prevede un procedimento che vincola reciprocamente la fiducia di tutti gli attori coinvolti, non è un atto unilaterale di espressione gerarchica e che tutto ciò sia disatteso è provato dalle verbalizzazioni degli incontri intermedi di maggio e ottobre, oltre che da quello finale.

La superficialità è il peggior ossidante della fiducia e ogni lavoratore, soprattutto chi ha tanta esperienza alle proprie spalle, vive quotidianamente le emozioni del proprio patto di fiducia con il superiore gerarchico. Il lavoratore si aspetta dalla gerarchia organizzativa sostegno per il suo lavoro e protezione di fronte alle ingiustizie e nelle dinamiche aziendali complesse.

Il compito del valutatore è quello di ascoltare le aspettative del lavoratore, ma soprattutto di spiegare il perché delle proprie decisioni, anche quando risultano impopolari. La valutazione non può essere vissuta come un noioso adempimento burocratico di fine anno, perché per il lavoratore è e resta un giudizio sulla sua persona.

Il rischio è quello che si possa rompere il patto di fiducia e perché questo accada è sufficiente ignorare un solo merito, nascondere un solo errore di valutazione, lasciare delusa una sola promessa. Allora ricucire un rapporto diventa molto difficile se non impossibile.

Nella nostra organizzazione il controllo gerarchico tradizionale è stato sostituito dal patto di fiducia, perché il livello di istruzione ed esperienza lavorativa è ormai appiattito verso l'alto; pertanto, chi è chiamato a coordinare e gestire le relazioni aziendali non può contare più sulla propria autoreferenzialità gerarchica, tipica del vecchio sistema ministeriale, senza correre il rischio di degradare il clima organizzativo. Allo stesso tempo, chi è chiamato ad eseguire i compiti in piena autonomia e responsabilità, come in tutte le realtà operative dell'Agenzia, ha maturato un bagaglio professionale e umano di fiducia e collaborazione verso l'organizzazione, che non si può deludere.

Il rischio che la bassa qualità dell'implementazione del modello teorico possa generare sfiducia nel sistema organizzativo è sempre più percettibile, nelle situazioni di mancanza di trasparenza, silenzio organizzativo (vedi l'assenza delle motivazioni o l'illogicità delle stesse) e burocratizzazione autoreferenziale della relazione di condivisione valutativa.

Per questi motivi chiediamo un immediato incontro volto ad un confronto sereno e costruttivo, con un preciso focus su tutte le criticità rilevate e non riportate nella presente per questioni di spazio.

Allo stesso tempo, riteniamo sia indispensabile avviare un'indagine regionale sulla qualità dell'implementazione del modello di valutazione, al fine di garantire la tenuta del clima organizzativo e quindi sviluppare una buona pratica per la prevenzione dello stress da lavoro correlato.

Cogliamo l'occasione per rinnovare la richiesta di incontro anche sulle tante domande poste con la precedente nota relativa all'implementazione in corso della cosiddetta nuova formazione.

Distinti saluti.



Responsabile Dipartimento Funzioni Centrali FVG - Sante Giannocco
Coordinatore regionale FVG Entrate e Demanio – Leonardo Spanu