

L'autovalutazione dei dirigenti nell'agenzia delle entrate

COMMENTI

Γνοθι σεαυτον (Conosci te stesso - Delfi, tempio di Apollo)

Sirio (o *Canis Majoris*, conosciuta anche come la *Stella del Cane*) è la stella più luminosa del cielo notturno; essa può essere vista da tutte le regioni abitate della terra, dalla quale dista otto milioni e mezzo di anni luce.

La forse discutibile ma utile *Wikipedia* – strumento principe di consultazione nell'era di *Internet* – ci informa che storicamente molte culture hanno dato un significato speciale a Sirio. La stella era adorata nella valle del Nilo, dove numerosi templi venivano orientati in modo che la sua luce potesse illuminarne gli altari. Nella mitologia greca, Sirio era il cane di Orione. Sempre i Greci associarono Sirio con il caldo dell'estate: il nome Sirio deriva da *seirios*, che significa "lo scottatore". *Wikipedia* non dice però che, molti secoli dopo, anche l'Agenzia delle entrate ha dato a Sirio un significato speciale, anche se diverso e meno poetico rispetto a quelli utilizzati nell'antichità: nell'asettico e burocratico linguaggio dei tutori del fisco, la parola Sirio rappresenta infatti l'acronimo di *Sistema integrato di risultati indicatori e obiettivi*. Questa definizione designa il sistema di valutazione dei dirigenti dell'Agenzia, introdotto nell'ormai lontano 2002 con lo scopo di armonizzare il sistema di controllo gestionale e quello di sviluppo manageriale, sulla falsariga di quanto previsto in materia di controlli interni delle pubbliche amministrazioni dal decreto legislativo n. 286 del 1999¹.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE

Il sistema di valutazione prende in considerazione:

- i risultati raggiunti (con riferimento a due tipologie di obiettivi: istituzionali e locali);
- i comportamenti organizzativi adottati (cioè le competenze dimostrate).

Gli **obiettivi istituzionali** riguardano le attività che caratterizzano la missione istituzionale dell'Agenzia e quelle che ne supportano il funzionamento; esprimono la quota parte che fa carico a ciascun ufficio, e dunque al rispettivo dirigente, degli obiettivi che l'Agenzia si impegna a raggiungere nell'ambito dell'accordo convenzionale con il Ministero dell'economia e delle finanze. Gli **obiettivi locali** sono invece espressione delle peculiarità che caratterizzano ciascun ufficio e vengono proposti dal dirigente valutato, in base alle criticità e alle priorità locali che investono in prima persona la sua responsabilità. Possono riguardare, ad esempio, il miglioramento della qualità del servizio, la realizzazione di progetti, la razionalizzazione dei processi operativi, eccetera.

Ma la novità più importante a suo tempo introdotta da Sirio è la valutazione delle **competenze organizzative**, cioè delle caratteristiche individuali del dirigente (conoscenze, capacità, valori e motivazioni), che, contrassegnandone lo stile di direzione (i comportamenti organizzativi),

determinano in misura decisiva l'andamento (i risultati) dell'ufficio. La valutazione della qualità della prestazione – cioè di *come* il dirigente ha raggiunto i risultati – è fondamentale: se ci si limitasse a considerare i risultati dell'ufficio si potrebbe finire per attribuire al merito (o, perché no, al demerito) del titolare dell'ufficio stesso ciò che invece è da attribuire essenzialmente ai suoi collaboratori, con ciò falsando la valutazione dell'operato del dirigente. Con le competenze si valuta invece il *proprium* del dirigente e cioè la qualità del suo apporto personale al funzionamento dell'ufficio. Inoltre, mentre i risultati possono essere transitori (essendo legati al singolo esercizio e a circostanze contingenti più o meno fortunate), le competenze, essendo stabilmente legate alla persona del dirigente, determinano la continuità della *performance* nel tempo e rappresentano quindi il reale valore di un'organizzazione. Sirio prende in considerazione dodici competenze, raggruppate in cinque *cluster* e descritte nel suo *Dizionario*:

| | |
|-------------------------------|---|
| Dinamismo cognitivo | Pensiero ideativo |
| | Sviluppo e trasferimento del sapere |
| Dinamismo realizzativo | Iniziativa |
| | Tensione al risultato |
| Dinamismo relazionale | Persuasività |
| | Orientamento all'altro |
| | Tensione al risultato |
| Dominio di sé | Sicurezza di sé ed equilibrio |
| | Integrità e coerenza |
| Dinamismo relazionale | <i>Team leadership</i> |
| | <i>Empowerment</i> e sviluppo dei collaboratori |
| | Assertività |
| | |

La valutazione delle competenze contribuisce a mettere in evidenza e a promuovere i comportamenti organizzativi e gli stili di *management* più coerenti con i principi fondamentali di organizzazione e di funzionamento dell'Agenzia, rafforzando l'utilità del sistema di valutazione quale modalità di sviluppo manageriale.

In sintesi lo scopo di Sirio è, come già rilevato, quello di armonizzare quest'ultima finalità con il sistema di controllo gestionale. I due sistemi, nel loro insieme, devono essere in grado di cogliere sia le variabili quantitative che le variabili qualitative, espressione della *performance* manageriale nel suo complesso. Obiettivi quantitativi (più tradizionalmente legati al controllo di gestione) e comportamenti organizzativi posti in essere per il raggiungimento di quegli stessi obiettivi rappresentano l'insieme degli elementi da osservare nell'ambito di un sistema di valutazione che voglia essere, concretamente, anche un efficace strumento di gestione e sviluppo delle risorse.

Proprio nell'ottica di uno strumento di sviluppo, che ha come condizione essenziale la partecipazione attiva degli interessati, Sirio ha introdotto dal 2006 l'autovalutazione da parte di ciascun dirigente. L'interesse della sperimentazione è dato anche dalla notevole ampiezza del bacino di riferimento, costituito da oltre 1.300 dirigenti:

LE POSIZIONI DIRIGENZIALI NELL'AGENZIA DELLE ENTRATE (al 30 novembre 2007)

| | |
|--------------------------------------|--------------|
| Direzioni Centrali | 158 |
| Direzioni Regionali | 466 |
| Uffici periferici¹ | 728 |
| TOTALE | 1.352 |

A COSA SERVE L'AUTOVALUTAZIONE?

Secondo alcuni a niente, o a ben poco (almeno in certe circostanze). In un articolo pubblicato nel 2004, dal titolo *L'autovalutazione difettosa (Flawed Self-Assessment)*, tre studiosi americani (David Dunning, Chip Heath e Jerry M. Suls) sostengono che lo strumento è imperfetto perché la capacità delle persone di valutarsi e di prevedere il proprio comportamento è di solito piuttosto modesta e spesso molto più scarsa di quanto il senso comune potrebbe far pensare: quando le persone forniscono una previsione su come si comporteranno in una determinata situazione futura, va sempre a finire che tale previsione differisce in modo sistematico dal loro reale comportamento al verificarsi della situazione in esame.

L'articolo aggiunge impietosamente, esponendo i risultati di specifici esperimenti condotti in tal senso, che dei perfetti sconosciuti con limitate informazioni su un individuo possono prevedere le sue conoscenze e abilità quasi come l'interessato, a dispetto del fatto che quest'ultimo ha un insieme di informazioni su di sé raccolte nel corso di una vita; che i conoscenti di un individuo sono in grado di prevedere le sue abilità e *performances* meglio dell'individuo stesso; e che, tipicamente, i pareri espressi da altri – collaboratori, colleghi e superiori – sono più in accordo tra loro che con le autovalutazioni.

Questa situazione dipende da diversi fattori, ma la conclusione – secondo gli autori – è una sola: gli individui tendono a sopravvalutarsi, a ritenersi al di sopra della media, malgrado tale visione violi i più elementari principi della statistica. L'articolo cita, ad esempio, uno studio che aveva per oggetto diverse centinaia di ingegneri di due società *high tech*: il 32% degli ingegneri di una società e il 42% di quelli dell'altra, chiamati ad autovalutare la propria *performance*, l'avevano classificata nel 5% più alto! Altri studi citati nell'articolo rilevano poi

che più una persona è incompetente (cioè raggiunge risultati inferiori rispetto a quelli dei propri pari), meno riesce a comprendere quanto la sua *performance* sia deficitaria: questo circolo vizioso fa sì che la sua autovalutazione risulti chiaramente inaffidabile³.

Ancora più fondamentale è il fatto che in alcuni ambiti il successo è più difficile da definire rispetto ad altri. Di conseguenza si crede sistematicamente di essere al di sopra della media quando si considerano caratteristiche sfumate, ma non quando si tirano in ballo quelle più precise. Per esempio, si può dire di essere più sofisticati, idealisti e disciplinati dei propri simili (caratteristiche ambigue) ma non di essere più belli, atletici e puntuali (caratteristiche dal significato più preciso).

L'Agenzia delle entrate è consapevole che esistono fattori distorsivi che possono compromettere la validità dell'autovalutazione. I più comuni di questi fattori sono la chiusura nel *self-serving* (cioè la tendenza ad attribuire i successi a se stesso e gli insuccessi al contesto o comunque ad altri) e, correlativamente, la difficoltà di aprirsi a un onesto *feedback* sul proprio operato (*feedback* non solo da parte dei capi, ma anche dei colleghi e dei collaboratori, oltre che degli utenti dell'ufficio).

E' una convinzione diffusa che la strapotenza di questi fattori distorsivi e la pervasività delle *routines* autodifensive che essi instancabilmente attivano sarebbero tali da rendere il ricorso all'autovalutazione un'inutile perdita di tempo. Questo approccio esprime una visione fortemente pessimistica, secondo la quale sarebbe impossibile liberarsi dalla trappola dei propri autoinganni e raggiungere una visione più matura e adulta dell'autostima personale⁴. Chi ragiona in questo modo dovrebbe però fare almeno un serio tentativo, prima di rinunciare a priori alla risorsa dell'autovalutazione. Essa infatti – se riusciamo a far breccia nella fortezza

Esempio

Cluster: DINAMISMO REALIZZATIVO - Competenza: INIZIATIVA

Descrizione

Capacità di identificare criticità, ostacoli, opportunità e di agire di conseguenza per risolvere problemi. L'iniziativa richiede, in quanto tale, che si agisca proattivamente, giocando in anticipo sugli eventi.

Indicatori

A. Non prende iniziative: Agisce solo su sollecitazione esterna o quando la situazione è ormai critica. Attende per muoversi disposizioni da "autorità superiori". Indulge all'atteggiamento secondo il quale i problemi si risolvono da soli e non occorre fare altro che aspettare. Nel modo approssimativo e casuale con cui ripartisce i compiti e i carichi di lavoro trasmette la percezione di "vivere alla giornata". Le situazioni di crisi e le emergenze lo colgono spesso alla sprovvista e impreparato, e fa fatica a riprendere il controllo.

B. Assume l'iniziativa ma stenta a mantenerla: Nelle situazioni che ha di fronte, identifica i problemi se non al loro inizio almeno prima che rischino di diventare ingestibili. Di fronte ad emergenze e criticità assume l'iniziativa, ma ha difficoltà a mantenerla e a perseverare nell'azione superando ostacoli e resistenze.

C. Ha sufficiente capacità di iniziativa: Non si fa cogliere di sorpresa dalle difficoltà, ma le individua per tempo e adotta, con la necessaria determinazione e rapidità, le iniziative appropriate.

D. Previene i problemi: Intravede problemi e coglie opportunità che, fuoriuscendo da schemi consolidati, non vengono generalmente colti da altri. Traduce questa capacità di "anticipazione" in decisioni tempestive volte a migliorare la situazione dell'ufficio e ad evitare possibili crisi future.

E. Pensa e opera in una prospettiva di ampiezza strategica: Intuisce, quando ancora sono lontani e appena percettibili, i problemi del futuro e le opportunità che esso reca con sé. Programma di conseguenza le mosse con largo anticipo e con iniziative appropriate, evitando così scelte di basso profilo necessitate dagli eventi o dalla spinta dell'emergenza. Il coraggio di cui dà testimonianza "contagia" collaboratori e colleghi e infonde in loro slancio, spingendoli a superare situazioni di inerzia e di passività.

del *self-serving* – ci consente di conquistare una migliore conoscenza di noi stessi e, in questo modo, di valutarci meglio: se prima abbiamo denunciato il circolo vizioso dovuto all'incompetenza, qui affermiamo invece i benefici che possono derivare da un circolo virtuoso innescato dalla conoscenza. L'autovalutazione inoltre esprime al massimo il ruolo proattivo che il valutato può svolgere durante la valutazione della *performance* lavorativa; se questo ruolo venisse a mancare, avrebbe poco senso parlare del sistema di valutazione come di uno strumento di sviluppo: esso verrebbe piuttosto ridimensionato a una funzione meramente "giudiziaria".

Posto quindi che il problema è come contenere, se non proprio eliminare, i difetti dell'autovalutazione e valorizzarne, di contro, i pregi, la soluzione appropriata appare quella di evitare che essa proceda "a schema libero" o comunque sulla base di definizioni eccessivamente generiche che possano prestarsi a letture ambigue o comunque difficilmente dimostrabili, soluzioni queste che renderebbero molto più difficile sfuggire alla (naturale) tentazione di dirsi bravi da sé, che è per l'appunto la forma tipica del *self-serving*.

L'autovalutazione va invece indirizzata lungo un percorso strutturato, che consenta di oggettivare il giudizio sulle

competenze grazie al riferimento a indicatori dal significato preciso che devono costituire un riferimento univoco per valutatori e valutati (soprattutto questi ultimi). E infatti l'autovalutazione strutturata di Sirio si basa su *indicatori comportamentali* che mostrano concretamente quali sono i comportamenti che l'Agenzia si attende dai suoi dirigenti e quali sono, invece, quelli che essa ritiene dissonanti rispetto alle proprie finalità e alle dinamiche organizzative in corso. Ogni competenza prevede cinque livelli di intensità (da *non adeguato* a *eccellente*); per ogni livello sono descritti i corrispondenti comportamenti, nei quali il dirigente si può riconoscere per autovalutarsi. Non si tratta di definizioni astratte: esse sono state invece costruite e graduate tenendo presenti le specifiche missioni e le caratteristiche funzionali dell'organizzazione in cui i dirigenti sono chiamati ad operare. Insomma, il sistema affonda solide radici nella quotidiana realtà operativa dell'Agenzia.

COME FUNZIONA L'AUTOVALUTAZIONE

Avvalendosi di uno specifico *software*, che rende più agevole l'individuazione dei comportamenti significativi e la focalizzazione degli indicatori rappresentativi delle competenze osservate, il dirigente descrive i comportamenti più significativi posti in atto e che meritano, a suo avviso, di essere portati all'attenzione del valutatore. Si parla di comportamenti (o episodi) più significativi in un duplice senso: o perché intrinsecamente esprimono un grado apprezzabile di competenza in questo o quel *cluster* o perché, pur non avendo in sé particolare rilievo, assumono importanza per la frequenza con cui si sono ripetuti. O, ancora, per entrambi gli aspetti.

Attingendo al proprio *diario di bordo*⁵, il dirigente focalizza gli atti di maggior rilievo della propria gestione e li

inquadra, seguendo le schermate che appaiono a video, sotto gli indicatori a suo giudizio più pertinenti. E' una tecnica dietro la quale c'è un'idea di equità organizzativa basata su una sorta di vincolo di reciprocità fra valutato e valutatore: il primo può pretendere obiettività di giudizio dal secondo se è disposto anch'egli a dare prova di obiettività. Se il valutato ritiene che la propria prestazione di lavoro sia da classificare, sotto l'aspetto delle competenze, come *più che adeguata* o *eccellente* ha la possibilità, con l'autovalutazione strutturata, di dare analitica dimostrazione del proprio convincimento.

Va precisato che, trattandosi di un esercizio di classificazione di comportamenti sotto categorie già date (gli indicatori comportamentali descritti dal *Dizionario*), propriamente non dovrebbe parlarsi di *autovalutazione* bensì di *autorilevazione* (il valore che va attribuito a un fatto o a un comportamento non lo decide il valutato, e neppure il valutatore, bensì il modello delle competenze. Rifacendoci all'esempio di prima, il modello prevede che il comportamento *Intravede problemi e coglie opportunità che, fuoriuscendo da schemi consolidati, non vengono generalmente colti da altri* denota possesso di *iniziativa* al valore scalare *più che adeguato*). Ma la sostanza non cambia. In un episodio comportamentale possono entrare in gioco più competenze, ed anzi è proprio questo che in genere accade, poiché le competenze, seppure concettualmente distinte l'una dall'altra, di fatto non operano isolatamente ma in sinergia, e non solo all'interno dello stesso *cluster* ma anche fra più *cluster* (ad esempio, un alto grado di *tensione al risultato* o di *iniziativa* si accoppia non di rado a doti di intuizione e di immaginazione creativa tipiche del *pensiero ideativo*). La pratica consistente nella descrizione di episodi comportamentali significativi suscita a volte perplessità, ma è tutt'altro che strana: il racconto di episodi "emblematici" delle

caratteristiche professionali di una persona (potremmo parlare di "aneddoti", se non rischiamo di dare un'impressione macchiettistica) è, nella vita organizzativa, tra le modalità più usuali, e anche più efficaci, di risposta alla domanda *Che tipo è quello?* E l'idea di fondo di Sirio non è "inventare" nuove tecniche di valutazione, bensì sistematizzare quelle che già le persone praticano ogni giorno.

Quanto alla possibile obiezione che i racconti degli interessati potrebbero non rispondere a verità, sarebbe ingenuo sottovalutare il potenziale di opportunismo degli attori di un'organizzazione, ma c'è da osservare che i comportamenti di un dirigente sono sotto gli occhi di tutti in un ufficio, sicché più che mai può qui valere il detto secondo il quale "le bugie hanno le gambe corte". E questo soprattutto se e quando saranno introdotte forme di valutazione dal basso, sulla cui praticabilità l'Agenzia sta ancora ragionando.

È del tutto naturale che l'autovalutazione rifletta la visione personale che l'interessato ha del proprio apporto, ma se è giusto che il valutato pretenda oggettività dai valutatori, anch'egli deve per primo seriamente impegnarsi in un'analisi obiettiva, nella quale non conta solo porre in evidenza le azioni di successo, ma saper anche analizzare – trasformandole così in occasioni di apprendimento per sé e per la propria organizzazione – vicende di segno diverso, ove il successo, se c'è stato, è stato solo parziale (come per lo più capita) e nelle quali sono magari andate deluse le attese stesse del valutato. Un'analisi lucida e sicura di tali casi, che non si sottrae al pungolo dell'autocritica, rivela – più di ogni autocelebrazione pur giustificata – apertura mentale e tensione a progredire, qualità, tutte queste, tipiche dei capi che hanno spessore intellettuale e morale.

Insomma, l'autovalutazione non deve (non può) essere confusa con la generica chiacchiera autoelogiativa, che

tanti dirigenti giustamente avversano, considerandola fastidiosa, se non avvilente. Proprio per questo, se il dirigente ritiene che la propria prestazione lavorativa rientri complessivamente nei canoni dell'adeguatezza al ruolo può anche decidere di fare a meno di motivarlo: questo tipo di valutazione positiva è presunto in assenza di elementi contrari di giudizio e pertanto non occorre darne dimostrazione.

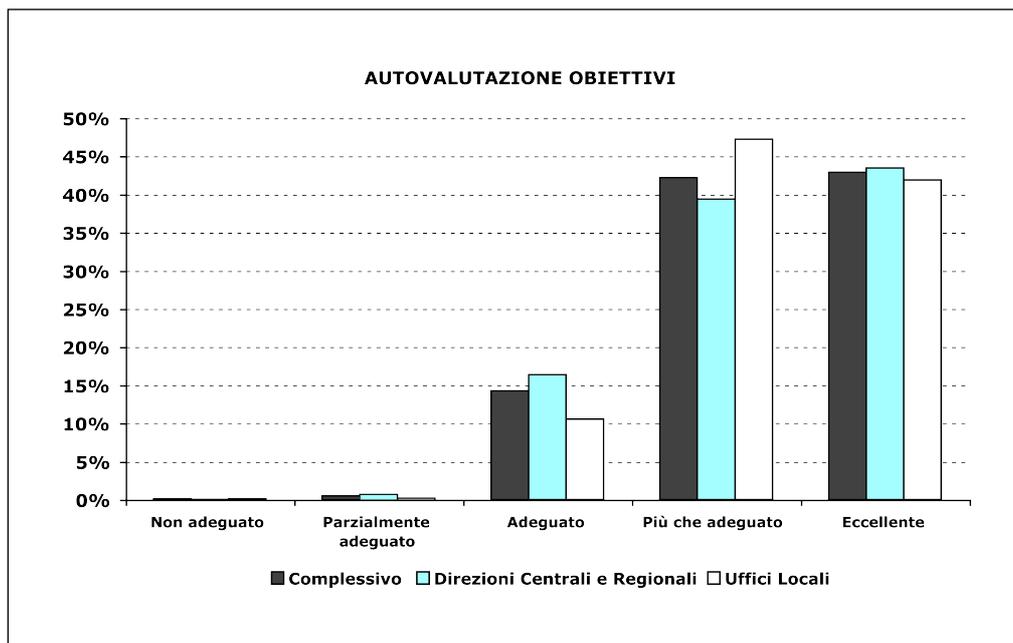
L'interessato può anche proporre, per i diversi gradi di intensità delle competenze, altri indicatori di azione, validi e affidabili, che non siano già enunciati dal *Dizionario* e che sarebbero, a suo avviso, utili a rendere ancora più rigorosa e univoca la rilevazione delle competenze stesse. Non si tratta di una domanda di gradimento tipica di un'indagine di *customer satisfaction*, ma di un serio tentativo di far leva sulle esperienze dei singoli per saggiare la possibilità di migliorare il sistema nei suoi aspetti più qualificanti (un detto attribuito a Confucio - ma per altri discende da popolazioni native d'America - suona così: *Dimmi e dimenticherò, fammi vedere e forse ricorderò, coinvolgimi e capirò*). Un sistema di valutazione che pensa allo sviluppo deve esso stesso pensarsi in sviluppo.

L'autovalutazione riguarda anche gli obiettivi assegnati al dirigente.

Quest'ultimo deve esprimere il proprio giudizio sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo, fornendone anche una sintetica motivazione.

Una volta compilata dal dirigente, la scheda di autovalutazione può essere visualizzata dal valutatore. Questi, esaminati i comportamenti descritti e i risultati indicati dal valutato, esprime la propria valutazione confermando o modificando i dati indicati. La valutazione finale scaturisce quindi dal confronto fra valutato e valutatore.

Il primo, autovalutandosi, descrive (in modo conciso) gli episodi comportamentali che giustificerebbero, a suo avviso, l'attribuzione di un determinato livello



d'intensità in questa o quella competenza⁶. Dal canto suo, il valutatore può confermare le asserzioni del valutato o anche modificarle o integrarle sulla base dei dati e degli elementi di cui dispone. Il traguardo della valutazione – traguardo come abbiamo visto non sempre facile a raggiungersi, ma neppure inattuabile se c'è un impegno autentico, senza riserve mentali, ad un serio esercizio di reciproco ascolto – resta la condivisione dei giudizi, cioè la convergenza progressiva fra autovalutazione ed eterovalutazione, vale a dire la sintonia fra come io valuto me stesso e come l'altro valuta me.

Un'ultima osservazione riguarda il contributo che l'autovalutazione strutturata delle competenze può dare alla semplificazione del sistema. E' un parere abbastanza diffuso quello che un sistema di valutazione deve essere soprattutto semplice. L'esigenza è condivisibile, ma essa non dev'essere perseguita tornando a schemi di giudizio vaghi e approssimativi, bensì temperando la semplicità con altri fattori essenziali per il successo del sistema, quali la veridicità e l'equità. Il motivo per cui l'autovalutazione strutturata contribuisce alla semplificazione del sistema discende dal fatto che le competenze

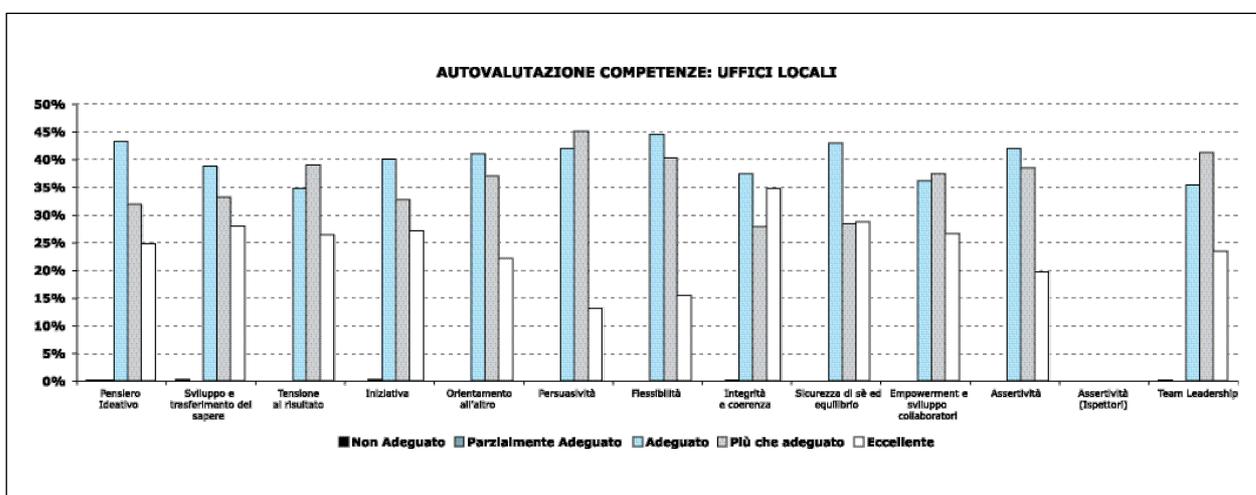
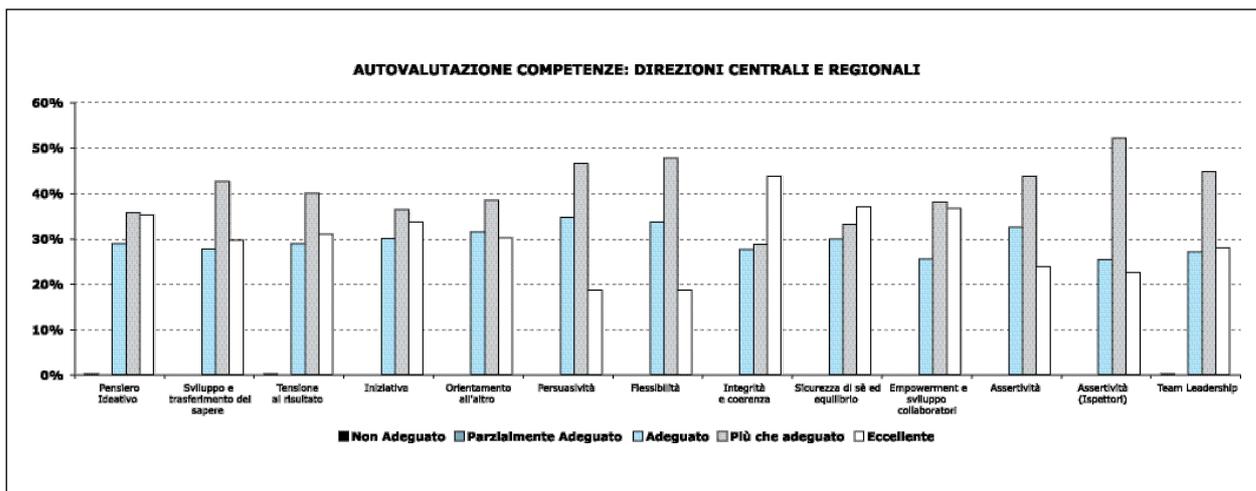
costituiscono una caratteristica relativamente stabile del comportamento organizzativo, per cui l'interazione tra la valutazione del capo e quella che lo stesso interessato dà di sé in modo strutturato può condurre ad esiti di affidabilità ragionevolmente sufficienti; è possibile pertanto introdurre la regola gestionale secondo cui la valutazione delle competenze si intende confermata per un congruo periodo di tempo (tre anni sembra un'ipotesi realistica), in assenza di elementi di novità segnalati dal valutato o dallo stesso valutatore. E' evidente l'impatto che questa soluzione può avere in termini di semplificazione degli adempimenti e dunque dell'intero sistema.

CONSIDERAZIONI SUI DATI DEL 2006

Di seguito si espongono i dati relativi al 2006, che come detto è l'anno di esordio dell'autovalutazione nell'Agenzia delle entrate.

a) Autovalutazione obiettivi

Per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi, la gran parte delle autovalutazioni si concentra sui livelli di giudizio *più che adeguato* ed *eccellente* (42% ciascuno circa); c'è una piccola



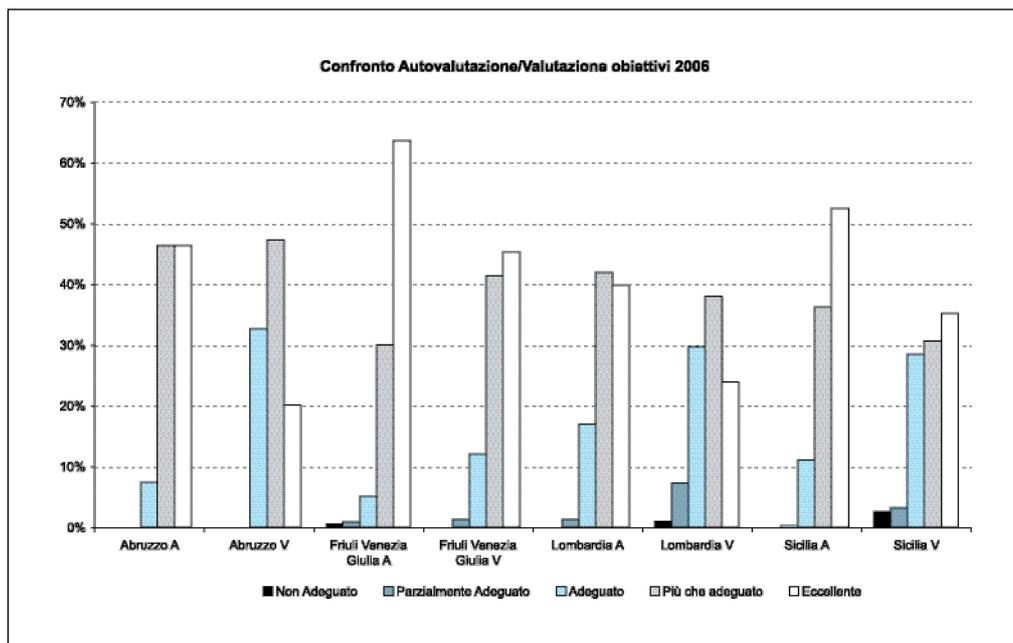
differenza tra gli uffici locali – dove la maggior parte dei dirigenti (47%) esprime il giudizio di *più che adeguato* - e le Direzioni centrali e regionali, dove prevale il giudizio di *eccellente* (44%). La qualità delle motivazioni risulta di buon livello: le descrizioni sono omogenee, dettagliate e legate agli indicatori tipici utilizzati in Agenzia per il monitoraggio dello stato di avanzamento dei risultati. Insomma, l'autovalutazione mette a frutto l'ormai consolidata esperienza maturata sul fronte del controllo di gestione.

b) Autovalutazione competenze

Per quanto riguarda le competenze, il livello di autovalutazione è mediamente più basso: i picchi di eccellenza si registrano per le due competenze del *cluster dominio di sé: integrità e coerenza* (38%) e *sicurezza di sé ed*

equilibrio (31%). Anche in questo caso i dirigenti delle strutture di indirizzo e coordinamento (Direzioni centrali e regionali) sono complessivamente più indulgenti con se stessi rispetto ai loro colleghi degli uffici locali.

Un punto di criticità è legato alle motivazioni. Al contrario di quello sugli obiettivi, il giudizio sulle competenze pecca a volte di superficialità o improvvisazione; raramente sono stati riportati veri e propri episodi comportamentali a supporto del giudizio espresso: non è raro trovare descrizioni di comportamenti effettuate in terza persona, generiche e prive di un contesto di riferimento, senza l'indicazione degli scopi, delle reali azioni messe in atto e del valore aggiunto generato dalle stesse. In alcuni casi vengono riportate azioni condivise in *team* o in generale con i



propri collaboratori: ciò non consente di associare con chiarezza le valutazioni espresse ai dirigenti interessati. Alcuni episodi descritti e alcuni commenti risultano non attinenti alla competenza cui vengono invece associati o ai relativi indicatori. Altri commenti si sostanziano semplicemente in una parafrasi degli indicatori delle competenze.

Risulta molto gradita infine (ma non è detto che sia un bene) la possibilità di omettere la descrizione dei comportamenti organizzativi nei casi di giudizio *adeguato*.

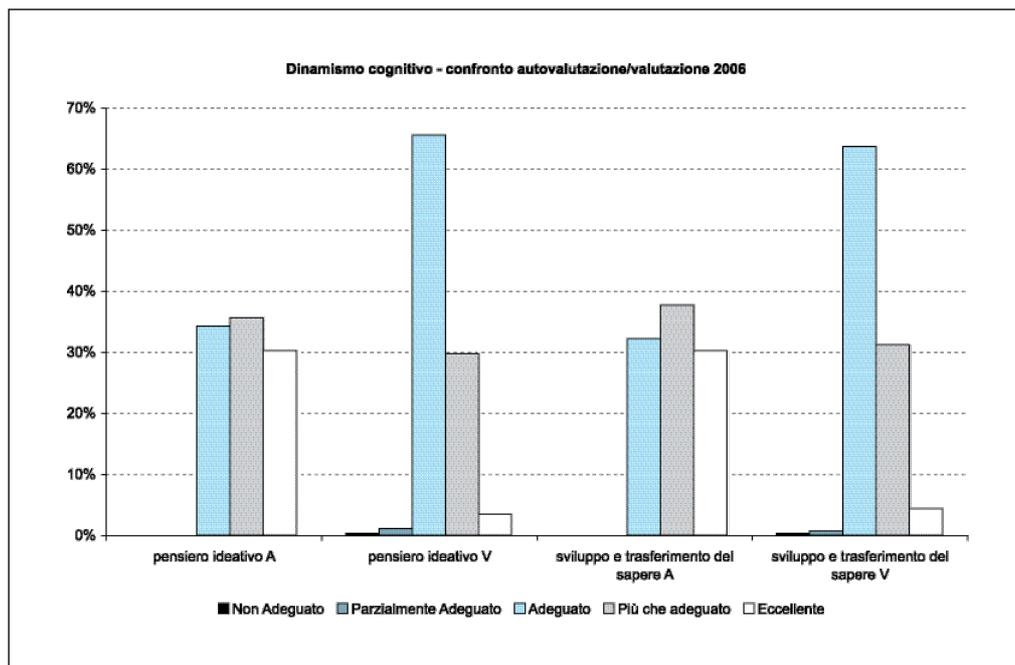
Un'ultima annotazione, trasversale a obiettivi e competenze, riguarda le autovalutazioni inferiori al livello di adeguato, il cui numero è (inevitabilmente?) pressoché irrilevante.

L'Agenzia ha provato a capire quali possano essere le variabili che incidono in modo negativo sul processo di autovalutazione, in particolare per ciò che riguarda le competenze; eccone un elenco:

- la diffusa dell'autovalutazione come adempimento formale piuttosto che come leva di sviluppo manageriale (e, di conseguenza, la conclusione che di fronte a tante cose da fare, gli adempimenti formali passano in secondo piano);
- la convinzione generalizzata secondo

la quale il raggiungimento degli obiettivi assegnati è più importante delle competenze messe in atto (è un approccio criticabile, perché privilegia il breve periodo rischiando di compromettere il mantenimento dei risultati nel tempo);

- le difficoltà insite - o percepite - nel dover esprimere un giudizio su di sé (la conoscenza di se stessi spesso è minore di quello che si potrebbe pensare, soprattutto quando le affermazioni di principio devono essere argomentate);
- la diffusa convinzione che, almeno nelle strutture più piccole, l'autovalutazione sia inutile a fronte della continua osservazione diretta da parte del valutatore (ma abbiamo detto che questi due momenti devono essere intesi come complementari tra loro);
- la convinzione che il giudizio di *adeguato* esprima un livello di mediocrità (non è facile convincere le persone che *medio* non significa *mediocre* e che proprio le persone adeguate al compito loro affidato sono il nerbo di un'organizzazione: diffidate di un esercito di eccellenti!);
- la difficoltà di ricordare, a distanza di tempo, i comportamenti organizzativi messi in atto (ecco l'importanza di istituire e tenere aggiornato un *diario*

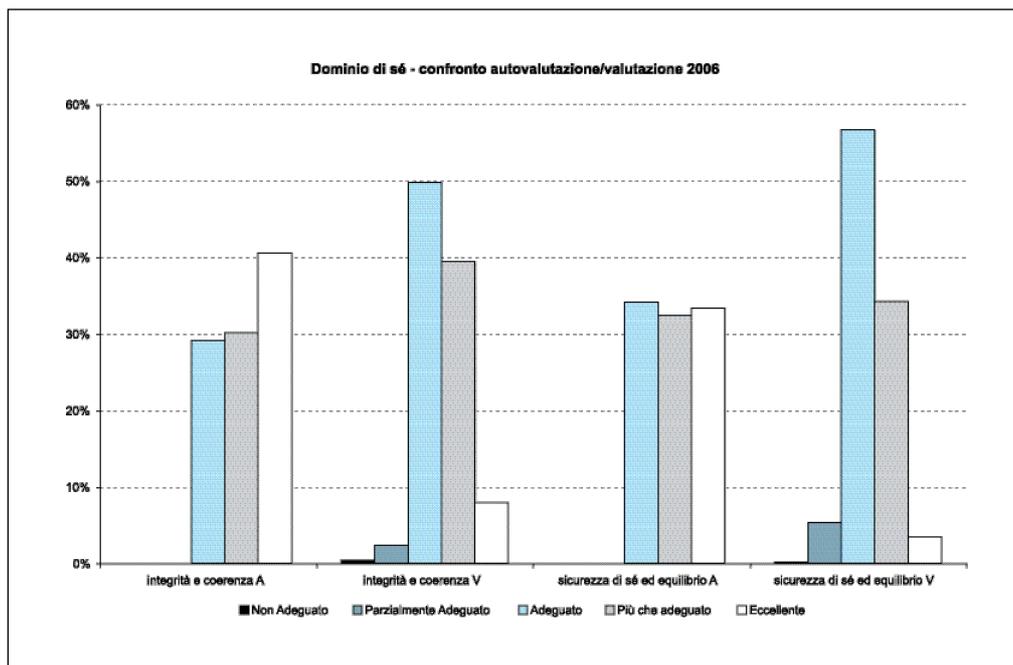


di bordo) o a descriverli in modo esauriente, sintetico ed efficace (è vero – ahimè – che nella patria del burocratese i concetti sottesi a questi tre aggettivi sono lungi dal costituire patrimonio comune);

- la mancanza di tempo per approfondite riflessioni sulla propria esperienza lavorativa (sarebbe forse meglio dire: la *presunta* mancanza di tempo).

Forse, insomma, i problemi dell'autovalutazione stanno non tanto e non solo nello strumento – che comunque può essere migliorato – quanto piuttosto nell'approccio degli interessati verso di esso. Di questo l'Agenzia non può non tenere conto per individuare possibili soluzioni. Un dato assai importante da cui muovere è ovviamente il confronto tra le autovalutazioni e la valutazione del dirigente di vertice, per verificare il grado di correlazione tra i due giudizi. A titolo indicativo, i grafici mettono a confronto, per alcune regioni, l'autovalutazione degli interessati (A) e la valutazione dei rispettivi Direttori regionali (V), relativamente agli obiettivi (dove i dati sono distinti per regione) e a due *clusters* di competenze (*dominio di sé* e *dinamismo cognitivo*), per

ciascuno dei quali i dati sono invece raggruppati. Quello che emerge immediatamente è un drastico ridimensionamento, rispetto alle autovalutazioni, dei giudizi di eccellenza, particolarmente evidente sulle competenze più ancora che sugli obiettivi (la situazione non cambia se prendiamo in considerazione gli altri *cluster*). È interessante verificare che i giudizi di *eccellente* vengono ridimensionati ripiegando non tanto sul limitrofo livello di *più che adeguato*, ma piuttosto su quello di *adeguato*. E se, come evidenziato in precedenza, può essere accettabile, e anzi normale, che gli adeguati (ma gli adeguati *veramente*) siano una colonna fondamentale dell'organizzazione, è pur vero che l'ipotesi della sopravvalutazione si rivela consistente, a conferma forse del principio enunciato dai tre studiosi americani prima citati: minore è la competenza effettivamente posseduta, maggiore è la competenza che si crede di avere⁸. Negli esempi, tutte le competenze raccolgono, in sede di autovalutazione, dal 30% al 40% dei giudizi di *eccellente* (che non sono però né il 100% né la maggioranza delle persone, come qualcuno si aspettava e come probabilmente sarebbe accaduto con



un'autovalutazione a schema libero); ma in sede di valutazione questo livello scende al di sotto del 10%. Dunque, dal confronto tra autovalutazione ed eterovalutazione emerge sì una sopravvalutazione, ma essa, al netto della quota di persone validata come eccellente, riguarda una quota minoritaria tra il 20% e il 30% dei dirigenti. Insomma vi è, se non una prova, un indizio comunque non trascurabile che il percorso di autovalutazione strutturata possa servire a contrastare la tendenza universale al *self-serving*.

CONCLUSIONI

È evidente che l'autovalutazione non è la panacea di tutti i mali, non è lo strumento che, da solo, consentirà di risolvere l'annosa questione dell'efficienza dei dirigenti pubblici; d'altro canto, però, essa non dev'essere nemmeno vissuta come un ennesimo adempimento solo formale, uno dei tanti moduli da compilare (sia pure in formato elettronico) che nessuno leggerà mai. Come in tutte le cose, è necessario un approccio consapevole e pragmatico, che rifugga tanto dal rifiuto aprioristico quanto dall'entusiasmo

acritico e che sia invece finalizzato a trarre dallo strumento il buono che può dare. Che non è poco: il dirigente che si autovaluta con scrupolo e onestà professionale acquisisce – o accresce – la consapevolezza di sé, conosce quello che l'organizzazione vuole da lui, è messo in grado di orientare i suoi comportamenti secondo le esigenze dei suoi interlocutori (oggi si dice *stakeholders*): migliora le sue *performances* e quelle dell'organizzazione.

Marco Annecker

Responsabile Organizzazione e Sviluppo Agenzia Entrate

NOTE

¹ Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 286, recante *Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della Legge 15 marzo 1997, n. 59*, pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale* n. 193 del 18 agosto 1999.

² Uffici locali (717), Centri di assistenza multicanale (7), Centri operativi (4).

³ Secondo una ricerca condotta da Dunning e da altri studiosi americani, il 25% degli studenti universitari che aveva ottenuto i voti più bassi a un *test*, era sistematicamente uscito dall'esame

pensando di aver fatto meglio della maggior parte dei colleghi. E' un dato di comune esperienza, del resto, che le valutazioni negative vengono maggiormente contestate proprio da chi se le merita!

⁴ Attenzione: l'autostima è cosa ben diversa dal puro e semplice narcisismo!

⁵ Sirio definisce *diario di bordo* il documento nel quale il dirigente annota gli episodi comportamentali che pone in essere durante la sua attività, man mano che si verificano.

⁶ Parliamo delle competenze perchè sono queste ultime il valore aggiunto di Sirio.

⁷ Va detto, per onestà intellettuale, che il ritardo con cui solitamente i dirigenti di vertice validano le autovalutazioni favorisce questo approccio, diciamo così, "disincantato".

⁸ Un esempio eclatante (e doverosamente anonimo): un direttore di ufficio locale si è attribuito *eccellente* in dieci competenze su dodici (sulle altre due, bontà sua, si è limitato a definirsi rispettivamente *più che adeguato* e *adeguato*); il suo Direttore Regionale ha invece espresso nei confronti di questo dirigente: "*una sensazione di inaffidabilità anche per il mancato rispetto di direttive regionali e per la scarsa presenza in ufficio*" ed ha ipotizzato l'avvio della procedura per la revoca dell'incarico!