

2. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

2.1. Gli attori del processo di valutazione

Nel processo di valutazione dei dirigenti sono principalmente coinvolti i seguenti ruoli:

- **Direttore dell'Agenzia delle Entrate.** E' il responsabile della coerente applicazione del sistema di valutazione e della validazione dei giudizi in qualità di valutatore di seconda istanza;
- **Valutatore.** Ricoprono tale ruolo i direttori delle strutture di vertice. Il valutatore ha la responsabilità dell'assegnazione formale degli obiettivi e della valutazione di prima istanza;
- **Superiore diretto del valutato.** Ricopre la posizione dirigenziale funzionalmente superiore ad altre posizioni dirigenziali, ivi compresi i dirigenti di terzo livello quando sono previste posizioni dirigenziali di quarto livello. Discute e concorda con il valutato gli obiettivi di quest'ultimo. Supporta il valutatore di prima istanza nell'elaborazione della valutazione, utilizzando e verificando informazioni e dati forniti dagli stessi valutati e dai sistemi informativi esistenti;
- **Valutato.** E' colui che ricopre una posizione di livello dirigenziale.

Schema delle posizioni valutate e dei valutatori

| POSIZIONE DIRIGENZIALE | VALUTATORE DI PRIMA ISTANZA | VALUTATORE DI SECONDA ISTANZA |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Capo ufficio alle dirette dipendenze del Direttore dell'Agenzia | Direttore dell'Agenzia | Direttore dell'Agenzia |
| Capo settore | Direttore della struttura di vertice | |
| Capo ufficio o capo sezione nell'ambito di strutture centrali o regionali | | |
| Assistente di direzione | | |
| Ispettore | | |
| Esperto tributario | | |
| Dirigente con funzioni di studio e ricerca | | |
| Direttore ufficio locale | | |
| Capo area ufficio locale | | |

2.2. Le fasi del processo di valutazione

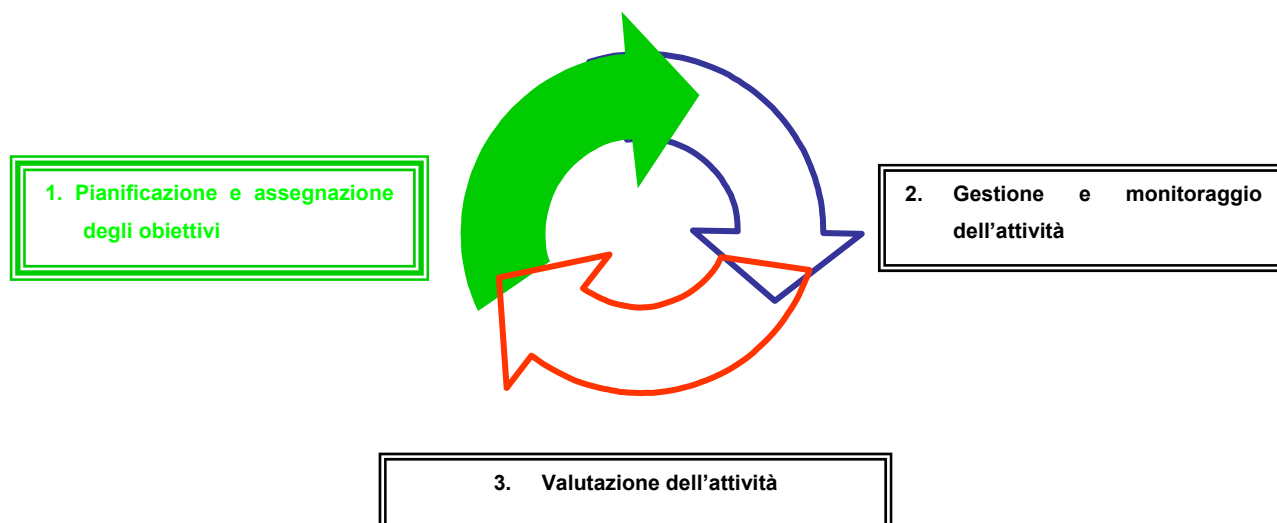
La valutazione dei dirigenti è un **processo ciclico** che vede al suo interno tre momenti di uguale importanza:

- 1. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi (istituzionali e locali);**
- 2. Gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività;**
- 3. Consuntivazione dei risultati e valutazione dell'attività.**

In una prima presentazione schematica, il processo di valutazione può essere così raffigurato:



2.3. Prima fase: pianificazione ed assegnazione degli obiettivi



Pianificazione

La definizione degli obiettivi si riferisce, oltre che agli obiettivi **istituzionali** derivanti dalla convenzione Ministero – Agenzia e dalle aree di responsabilità del dirigente, anche agli obiettivi **locali**, rappresentativi della specifica realtà dell'ufficio.

Gli obiettivi a carattere locale tengono conto di specifiche criticità e priorità locali che investono in prima persona la responsabilità del dirigente e sono relativi al miglioramento della qualità del servizio, alla realizzazione di progetti, al miglioramento dei processi dal punto di vista dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità, ecc.

Obiettivi locali ed istituzionali saranno riportati in due diverse sezioni della scheda di valutazione.

E' **il valutato** stesso che **formula al valutatore una proposta di assegnazione di obiettivi locali**, specificando i risultati attesi e gli indicatori che ne identificano il livello di conseguimento.

Gli obiettivi dovranno avere queste caratteristiche¹:

¹ L'acronimo che sintetizza le caratteristiche di seguito elencate è "SMART", un termine inglese che denota, al tempo stesso, intelligenza e semplicità.

| | |
|-----------------------------|---|
| <u>Sfidanti</u> : | impegnativi ma non irrealistici; |
| <u>Misurabili</u> : | comprensivi dei criteri che ne specificano il livello di raggiungimento; |
| <u>Affidabili</u> : | ben definiti nella scansione delle azioni concretamente necessarie per conseguirli; |
| <u>Rilevanti</u> : | significativi rispetto alla missione e agli obiettivi strategici; |
| <u>Tempificati</u> : | contrassegnati da una scadenza temporale. |

Gli obiettivi dovranno riguardare le seguenti aree di intervento coerenti con quelle previste dalla convenzione tra Agenzia e Ministero:

- gestione dei tributi;
- servizi al cittadino;
- contrasto all'evasione;
- servizi professionali e gestione risorse;
- attività progettuali;
- consulenza.

Ad ogni area d'intervento possono corrispondere più obiettivi, per un massimo di **sei** obiettivi **istituzionali** e di **quattro** obiettivi **locali**.

Per ciascun obiettivo vengono definiti il peso (la somma dei pesi degli obiettivi istituzionali deve essere pari a cento, così come pari a cento deve essere la somma dei pesi degli obiettivi locali), l'indicatore (o gli indicatori) di risultato e il valore atteso, che saranno considerati per la valutazione.

Il **ciclo di valutazione** ha cadenza annuale (1 Gennaio – 31 Dicembre) ed è avviato dalle "Linee guida per la valutazione dei dirigenti" che verranno comunicate a tutti i dirigenti, valutati e valutatori, e conterranno:

- tempi ed indicazioni di massima per la definizione degli obiettivi;
- obiettivi di produzione (per gli uffici operativi);
- pesi per la valutazione degli obiettivi istituzionali;
- livello di conseguimento degli obiettivi istituzionali;

- i pesi delle due componenti della valutazione (risultati e competenze). I pesi potranno variare a seconda della tipologia del ruolo dirigenziale considerato (operativo, di *staff*, di studio e ricerca ecc.);
- il peso di ciascun *cluster* di competenze all'interno dei diversi ruoli dirigenziali.

Assegnazione degli obiettivi

Il valutato, dopo aver ricevuto le “Linee guida per la valutazione dei dirigenti” e aver discusso gli obiettivi con il proprio superiore diretto, comunica le proprie proposte di assegnazione di obiettivi al valutatore per la loro approvazione.

Approvata la scheda obiettivi, il valutatore provvede a notificarla al valutato e al superiore diretto.

In questa fase vi può anch'essere un **colloquio** per l'assegnazione degli obiettivi teso a:

- riflettere organicamente sugli obiettivi (istituzionali e locali);
- identificare le aree di miglioramento prioritarie dell'attività di ogni dirigente e le eventuali iniziative di apprendimento da programmare;
- approfondire eventuali problemi di efficacia, produttività e funzionamento interno dell'ufficio e individuare possibili contributi da parte del dirigente valutato;
- concordare eventuali attività di supporto da effettuare nel corso dell'anno.

Nella fase di assegnazione degli obiettivi il valutatore riporta, sulla scheda di valutazione, le competenze richieste per lo specifico ruolo dirigenziale nonché il peso di ciascun *cluster* di competenze.

Sezione VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

| Cluster | Competenze | Peso cluster (A) | Competenza richiesta | Livello osservato | Punteggio competenza | Punteggio del cluster (B) | Punteggio ponderato del cluster (A) x (B) | |
|-----------------------------------|--|------------------|----------------------|-------------------|----------------------|---------------------------|---|--|
| Dinamismo cognitivo | Pensiero ideativo | 100 | | | | | | |
| | Sviluppo e trasferimento del sapere | | | | | | | |
| Dinamismo realizzativo | Tensione al risultato | | | | | | | |
| | Iniziativa | | | | | | | |
| Dinamismo relazionale | Orientamento all'altro | | | | | | | |
| | Persuasività | | | | | | | |
| | Flessibilità | | | | | | | |
| Dominio di sé | Integrità e coerenza | | | | | | | |
| | Sicurezza di sé ed equilibrio | | | | | | | |
| Leadership | Empowerment e sviluppo dei collaboratori | | | | | | | |
| | Assertività | | | | | | | |
| | Team Leadership | | | | | | | |
| Punteggio delle competenze | | | | | | | | |

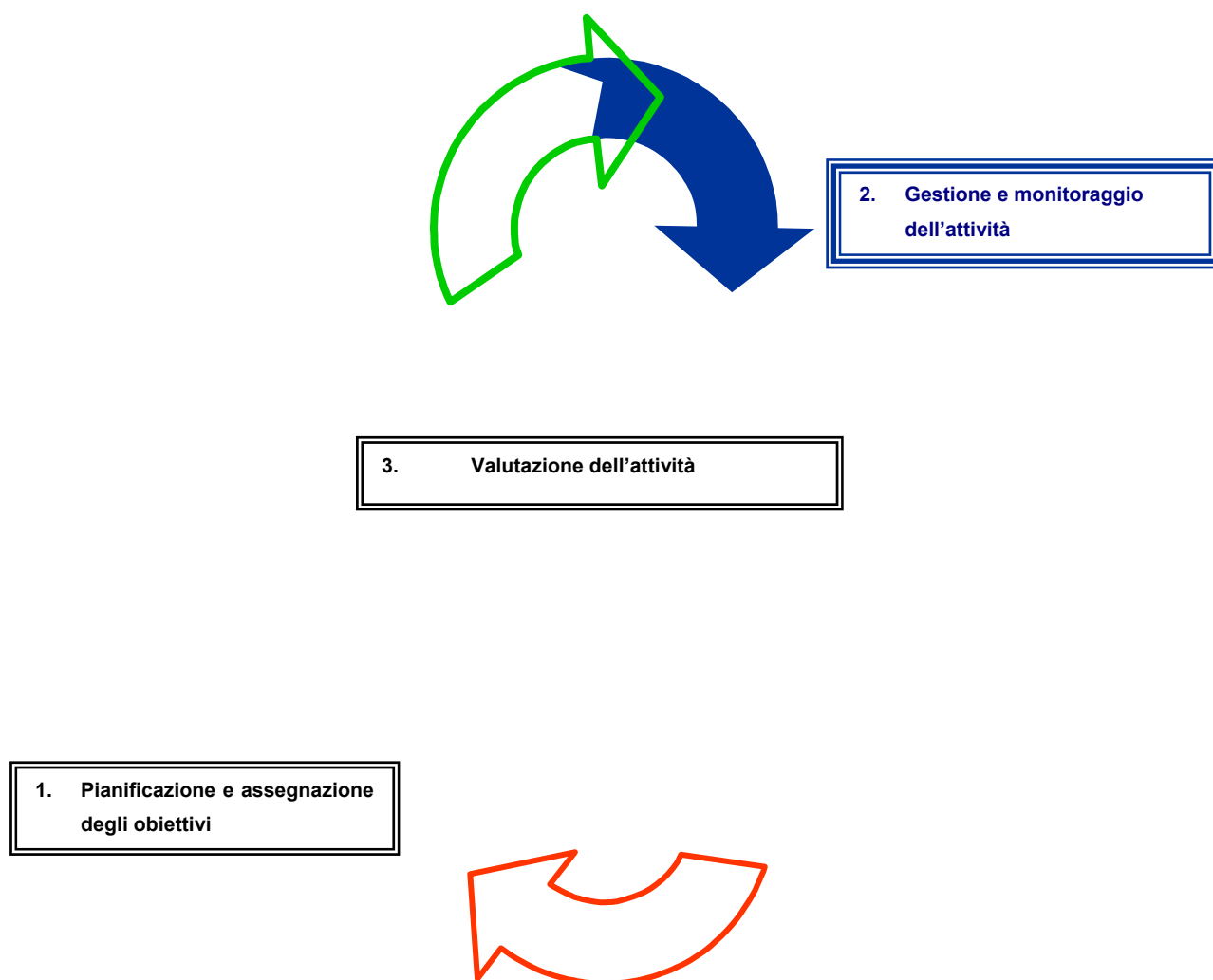
| Livello osservato | A | B | C- | C | D- | D | E- | E |
|-------------------|---|---|----|---|----|---|----|----|
| Punteggio | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| Scala di valutazione | |
|----------------------|-----------------------|
| 2,0 – 3,4 | Non adeguato |
| 3,5 – 5,4 | Parzialmente adeguato |
| 5,5 – 7,4 | Adeguato |
| 7,5 – 9,0 | Più che adeguato |
| 9,1 – 10,0 | Eccellente |

Peso del cluster

Competenza richiesta
 (in base al profilo di competenze si contrassegnano con una **X** le competenze da valutare)

2.4. Seconda fase: gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività



La fase di gestione e monitoraggio dell'attività è finalizzata a monitorare ***l'andamento*** dei processi oggetto di valutazione.

E' utile infatti prevedere nel corso dell'anno momenti periodici di riflessione sugli obiettivi raggiunti, su quelli ancora da raggiungere e su eventuali ostacoli o fatti nuovi intervenuti e non presi in considerazione nella fase iniziale di pianificazione.

In particolare, questa fase rende possibile al valutato:

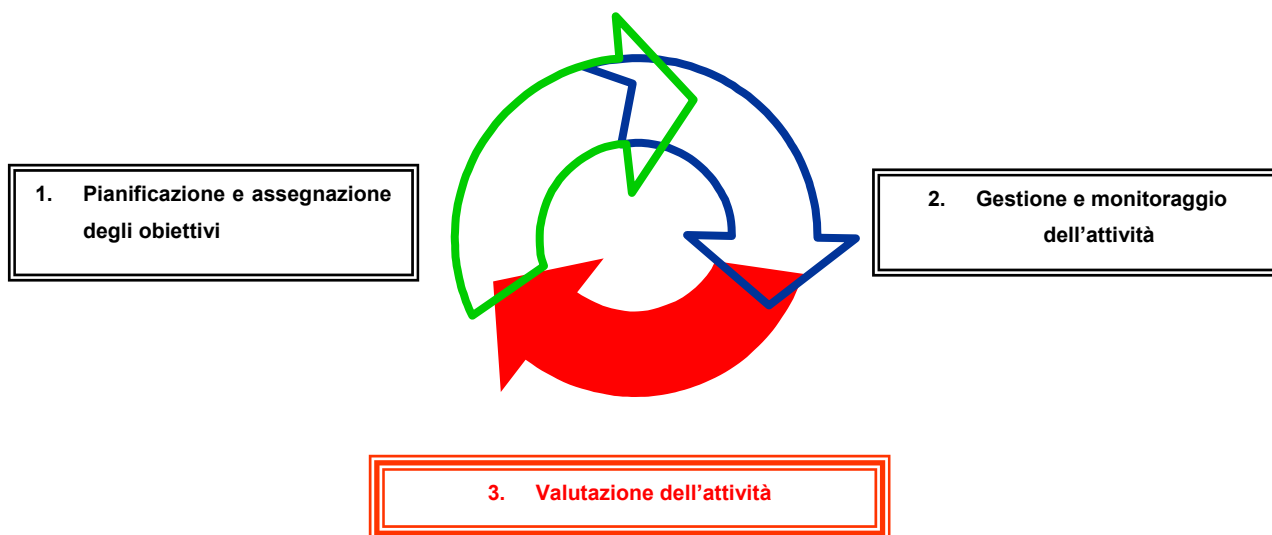
- analizzare l'andamento della propria attività e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi;

- monitorare le prestazioni nelle aree in cui sono in corso iniziative di miglioramento;
- mettere a fuoco le esigenze di apprendimento;
- rilevare e discutere con i superiori eventuali problemi che costituiscano causa di demotivazione e di inefficienze;
- segnalare eventuali criticità nella gestione dei processi.

Il valutato potrà chiedere nel corso dell'anno **incontri di verifica** con il superiore diretto o con il valutatore, per definire di comune accordo il quadro di riferimento dell'andamento dell'ufficio e concordare eventuali azioni gestionali ed organizzative di miglioramento.

A seguito della verifica potranno essere apportate variazioni agli obiettivi stabiliti inizialmente, purché sulla base di effettivi cambiamenti "esogeni" che comportino in particolare la riprogrammazione del PeC.

2.5. Terza fase: consuntivazione dei risultati e valutazione dell'attività



Le attività che caratterizzano questa fase sono:

- **compilazione**, da parte del valutato, **della scheda di valutazione** dei risultati conseguiti e **descrizione** dei comportamenti organizzativi più significativi messi in atto nel periodo di valutazione;
- **valutazione**, da parte del valutatore di prima istanza, dei risultati e delle competenze del dirigente valutato;
- **colloquio** sull'esito della valutazione, su richiesta del valutato o anche su iniziativa del valutatore;
- **convalida** della valutazione da parte del Direttore dell'Agenzia.

Il valutato **compila**, al termine del ciclo di valutazione, la copia della scheda relativa ai **risultati conseguiti** rispetto a ciascuno degli obiettivi assegnati.

Alla scheda il valutato potrà allegare – a complemento dei dati desumibili dal PeC e dagli altri sistemi gestionali dell'Agenzia – una **relazione sui risultati**, contenente ulteriori informazioni che ritenga utile sottoporre al valutatore (in allegato, a pag. **Errore. Il segnalibro non è definito.**, si riporta uno schema

che evidenzia come dovrebbe essere strutturata la relazione e quali contenuti dovrebbe avere).

Il valutato potrà inoltre chiedere la riconsiderazione del risultato atteso, nel caso in cui ritenga si siano verificati eventi, non imputabili al proprio operato, che abbiano influenzato in modo significativo l'ottenimento dei risultati stessi (**neutralizzazione**).

Il **valutatore**, sulla base dei dati disponibili e delle eventuali relazioni del valutato e del superiore diretto non valutatore, esprime il grado di **valutazione dei risultati**.

La valutazione, sia quella riferita ai singoli obiettivi (istituzionali e locali), sia quella complessiva, utilizza la seguente **scala a cinque gradi**:

| GRADO DI VALUTAZIONE |
|--------------------------|
| 1. NON ADEGUATO |
| 2. PARZIALMENTE ADEGUATO |
| 3. ADEGUATO |
| 4. PIU' CHE ADEGUATO |
| 5. ECCELLENTE |

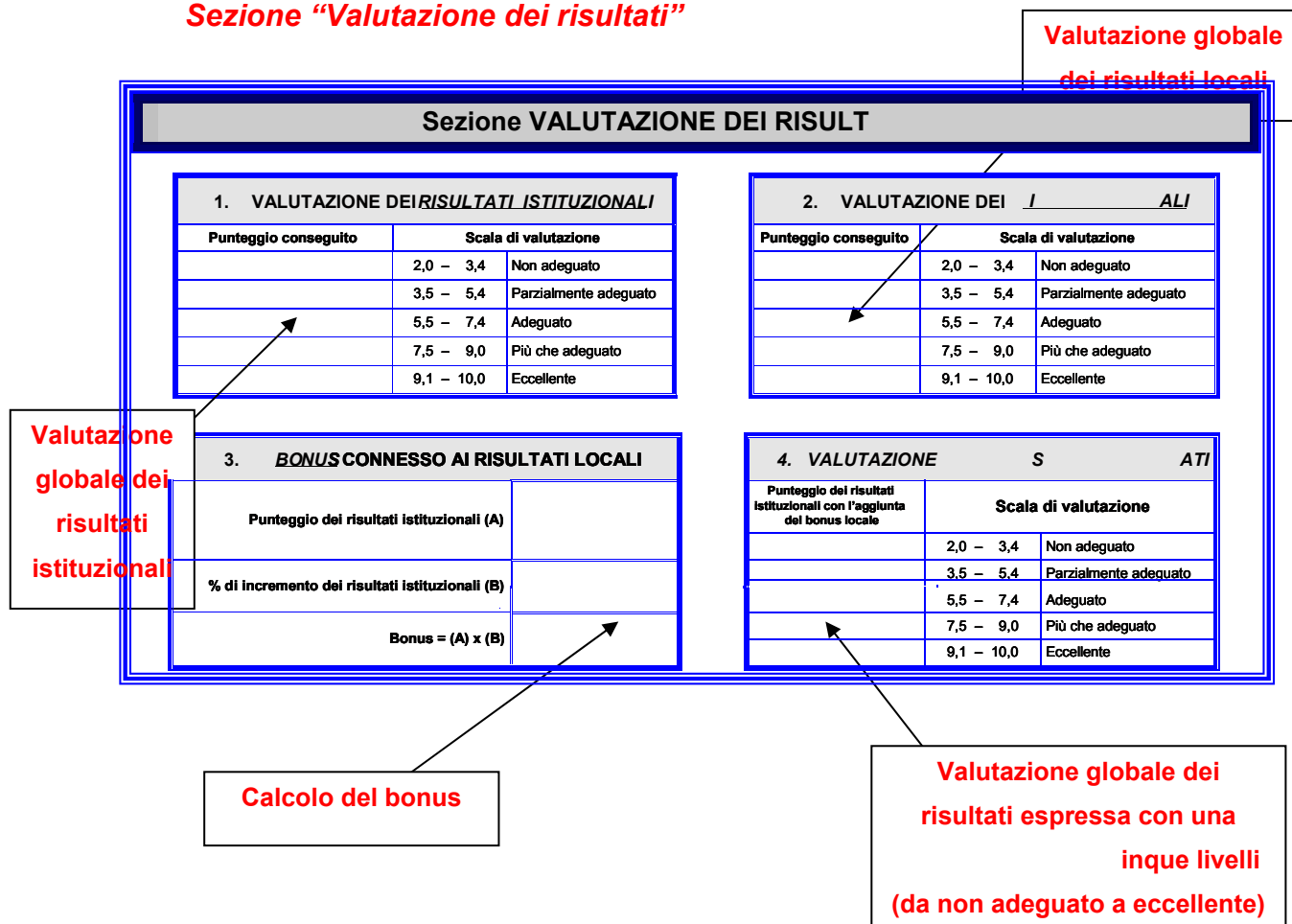
In particolare, la sintesi delle valutazioni attinenti ai singoli obiettivi istituzionali conduce alla **valutazione globale dei risultati istituzionali**, mentre la sintesi delle valutazioni relative ai singoli obiettivi locali determina la **valutazione globale dei risultati locali**.

Se la valutazione dei risultati istituzionali sarà positiva (e cioè di livello almeno adeguato), l'eventuale raggiungimento degli obiettivi locali servirà a migliorare ulteriormente la valutazione finale. Viceversa, il mancato raggiungimento degli

obiettivi istituzionali non potrà essere compensato da un'eventuale performance positiva negli obiettivi locali.

Queste due valutazioni danno luogo ad un ulteriore momento di sintesi costituito dalla **valutazione complessiva dei risultati**.

Sezione "Valutazione dei risultati"



Autovalutazione e confronto dialettico fra valutato e valutatore

Al termine del ciclo di valutazione, si procede, oltre alla valutazione dei risultati, alla **valutazione delle competenze**, che si svolge nel seguente modo:

- A. Il **valutato** compila la scheda di rilevazione dei comportamenti, descrivendo quelli **più significativi** posti in atto² e che meritano, a suo avviso, di essere portati all'attenzione del valutatore. Di seguito, si riporta il modello di tale scheda:

“Scheda di descrizione dei comportamenti”

| SCHEDA DI DESCRIZIONE DEI COMPORAMENTI | | | | |
|---|-------------------------------|------------------------------|----------------------------------|---|
| Competenze da valutare | | | | |
| Dinamismo cognitivo | Dinamismo realizzativo | Dinamismo relazionale | Dominio di sé | Leadership |
| 1. Pensiero ideativo | 3. Tensione al risultato | 5. Orientamento all'altro | 8. Integrità e coerenza | 10. <i>Empowerment</i> e sviluppo dei collabor. |
| 2. Sviluppo e trasferimento del sapere | 4. Iniziativa | 6. Persuasività | 9. Sicurezza di sé ed equilibrio | 11. Assertività |
| | | 7. Flessibilità | | 12. <i>Team leadership</i> |

Sezione a cura del valutato: episodi comportamentali significativi (ECS)

ECS n. 1

Competenze rilevate:

ECS n. 2

Competenze rilevate:

ECS n. 3

² In che senso si parla di 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.

Competenze rilevate:

Sezione a cura del valutatore:

In un episodio comportamentale possono entrare in gioco più competenze, ed anzi è proprio questo ciò 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).

Una volta compilata, la scheda di descrizione dei comportamenti viene trasmessa al valutatore.

- B. Il **valutatore**, esaminati i comportamenti descritti dal valutato, esprime la propria valutazione indicando il **grado di competenza manifestato**, a suo giudizio, dal valutato.

La valutazione delle competenze scaturisce quindi dal **confronto dialettico** fra valutato e valutatore. Il primo, **autovalutandosi**, descrive (in modo conciso) gli episodi comportamentali che giustificherebbero, a suo avviso, l'attribuzione di un determinato livello d'intensità in questa o quella competenza. Può far parte dell'autovalutazione non solo porre in evidenza le azioni di successo, ma anche saper 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. 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 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.

Le competenze per le quali non vi è stata alcuna rilevazione di comportamenti né da parte del valutato, né da parte del valutatore, devono ritenersi non valutabili nel periodo di riferimento e sono quindi influenti ai fini del processo di valutazione (in altri termini, non incidono né favorevolmente, né sfavorevolmente sul meccanismo di calcolo del punteggio delle competenze illustrato a pag. **Errore. Il segnalibro non è definito.** e seguenti).

S.I.R.I.O. tende dunque ad evitare qualsiasi forzatura nel processo di valutazione delle competenze ed assume che la completezza di tale valutazione, e cioè la possibilità di valutare *tutte* le competenze di un

determinato profilo dirigenziale (il loro numero può arrivare fino a 12), è un obiettivo sicuramente da perseguire nel tempo, ma che, realisticamente, non si può pretendere che venga raggiunto sempre e dovunque fin dall'inizio, essendo necessaria una fase di maturazione del sistema e di progressiva messa a regime delle condizioni necessarie per darvi attuazione (è evidente, ad esempio, che la distanza fisica fra valutatore e valutati ostacola obiettivamente la completezza della valutazione, specie in quelle realtà territoriali nelle quali i valutati sono assai numerosi). In altre parole, la **completezza** della valutazione ha senso soltanto se ne viene contestualmente assicurata l'**aderenza alla realtà**. Trascurare queste considerazioni ed esigere in ogni caso una valutazione completa di tutte le competenze, avrebbe come inevitabile conseguenza quella di far precipitare il sistema lungo la china di un astratto perfezionismo, finendo così per riservargli il destino tipico di tanti sistemi di valutazione, che è quello di ridursi ad una somma di adempimenti formali, pressoché privi di concreta utilità per quanto riguarda la reale conoscenza delle situazioni gestionali e la possibilità di progettare e dare avvio a interventi mirati di miglioramento organizzativo. In prospettiva, la completezza del processo valutativo è affidata anche alla progressiva introduzione della cosiddetta valutazione a 360°, che prende in esame, come si dirà più avanti (pag. **Errore. Il segnalibro non è definito.**), non solo il punto di vista del valutato e del superiore, ma anche quello dei colleghi, dei collaboratori e dei "clienti" .

La valutazione delle competenze viene riportata in un'apposita sezione della scheda di valutazione, riprodotta nella pagina seguente.

Sezione “Valutazione delle competenze”

| Sezione VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE | | | | | | | |
|--------------------------------------|--|------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|---------------------------|---|
| Cluster | Competenze | Peso cluster (A) | Competenza richiesta | Livello osservato | Punteggio competenza | Punteggio del cluster (B) | Punteggio ponderato del cluster (A) x (B) |
| Dinamismo cognitivo | Pensiero ideativo | | | | | | |
| | Sviluppo e trasferimento del sapere | | | | | | |
| Dinamismo realizzativo | Tensione al risultato | | | | | | |
| | Iniziativa | | | | | | |
| Dinamismo relazionale | Orientamento all'altro | | | | | | |
| | Persuasività | | | | | | |
| | Flessibilità | | | | | | |
| Dominio di sé | Integrità e coerenza | | | | | | |
| | Sicurezza di sé ed equilibrio | | | | | | |
| Leadership | Empowerment e sviluppo dei collaboratori | | | | | | |
| | Assertività | | | | | | |
| | Team Leadership | | | | | | |
| | | 100 | Punteggio delle competenze | | | | |

| | | | | | | | | |
|-------------------|---|---|----|---|----|---|----|----|
| Livello osservato | A | B | C- | C | D- | D | E- | E |
| Punteggio | 2 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| Scala di valutazione | |
|----------------------|-----------------------|
| 2,0 – 3,4 | Non adeguato |
| 3,5 – 5,4 | Parzialmente adeguato |
| 5,5 – 7,4 | Adeguato |
| 7,5 – 9,0 | Più che adeguato |
| 9,1 – 10,0 | Eccellente |

Livello di competenza manifestato (la specificazione del livello scaturisce dal confronto dialettico tra il valutato che descrive i comportamenti a suo avviso più significativi messi in atto e il valutatore che esprime le proprie osservazioni al riguardo)

Valutazione globale delle competenze

Il valutatore compila infine la scheda di **valutazione globale dell'attività** riportando su di essa la valutazione complessiva sia dei risultati che delle competenze, sulla base dei rispettivi pesi.

| Sezione VALUTAZIONE GLOBALE DELL'ATTIVITA' | | | |
|--|-------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Oggetto di valutazione | Peso % (A) | Punteggio conseguito (B) | Punteggio finale (A) x (B) |
| Risultati | | | |
| Competenze | | | |
| | 100 | | |

| Scala di valutazione | |
|----------------------|-----------------------|
| 2,0 – 3,4 | Non adeguato |
| 3,5 – 5,4 | Parzialmente adeguato |
| 5,5 – 7,4 | Adeguato |
| 7,5 – 9,0 | Più che adeguato |
| 9,1 – 10,0 | Eccellente |

Valutazione globale dell'attività (sintesi della valutazione dei risultati e delle competenze)

La scheda di valutazione deve essere notificata al valutato entro tre mesi dal termine del periodo da valutare. Alla notifica può seguire – su richiesta del valutato o anche su iniziativa del valutatore – un **colloquio per la discussione della valutazione**, allo scopo di:

- acquisire in contraddittorio il punto di vista del valutato sull'esito della valutazione, anche ai fini di una sua possibile modifica, ove appaia giustificata da nuovi elementi emersi nel colloquio o da una riconsiderazione di quelli già presi in esame;
- riconoscere gli eventuali successi, in modo da assicurarvi continuità ed ottenerne di nuovi;
- discutere il livello di allineamento dell'attività svolta con gli obiettivi previsti e individuare le aree di miglioramento per l'anno successivo;
- analizzare le necessità formative del dirigente e definire eventuali azioni di sviluppo.

Sulla base anche dell'esito del colloquio, sia il valutato che il valutatore potranno inserire, in un'apposita sezione della scheda di valutazione, eventuali **commenti ed osservazioni** attinenti alla valutazione dei risultati e delle competenze.

Se il valutatore attribuisce complessivamente alle competenze osservate un livello di inadeguatezza o anche di parziale inadeguatezza, il valutato può chiedere una verifica delle proprie capacità da parte di soggetti esterni specializzati in attività di valutazione (*assessment*). Il costo delle verifiche richieste dai valutati è a carico dell'Agenzia che individua a tal fine, con apposita gara, una società di comprovata esperienza e di indiscusso prestigio nel campo dell'*assessment* manageriale. Insieme alla verifica può anche essere prevista la definizione di un percorso di sviluppo individuale per il dirigente valutato.

La documentazione fin qui descritta – scheda di valutazione, relazione sui risultati ed eventuale *report* degli esperti di valutazione manageriale – va trasmessa per la **convalida** al **valutatore di seconda istanza** (Direttore dell'Agenzia), il quale compila il modello di seguito riportato e restituisce il tutto al valutatore di prima istanza, che provvede a darne notifica al valutato. Nel caso in cui ritenga di dover modificare il giudizio di prima istanza, il valutatore di seconda istanza dovrà opportunamente ricompilare le sezioni della scheda di valutazione che richiedono, a suo avviso, una revisione. Sempre in caso di modifica della valutazione di prima istanza, il valutato può chiedere un **colloquio per la discussione della valutazione finale**.

Sezione CONVALIDA DELLE VALUTAZIONI

CONVALIDA DELLA VALUTAZIONE DI PRIMA ISTANZA

 Si

 No

Rideterminazione della valutazione

| Motivazione della rettifica della valutazione di prima istanza | Oggetto di valutazione | Peso % (A) | Punteggio conseguito (B) | Punteggio finale (A) x (B) |
|--|------------------------|------------|--------------------------|----------------------------|
| | Risultati | | | |
| | Competenze | | | |
| | | 100 | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| Punteggio | Descrizione |
|-----------|-----------------------|
| 2,0- 3,4 | Non adeguato |
| 3,5- 5,4 | Parzialmente adeguato |
| 5,5- 7,4 | Adeguato |
| 7,5- 9,0 | Più che adeguato |
| 9,1- 10,0 | Eccellente |

Motivazione della rettifica della valutazione di prima istanza

Nuova valutazione globale dell'attività

Casi particolari di valutazione

Secondo quanto previsto dal CCNL, la valutazione può essere anticipata nel caso di evidente rischio grave di risultato negativo della gestione che si verifichi prima della scadenza annuale. Analogamente, la valutazione dovrà essere anticipata nel caso in cui sia intervenuta la **revoca dell'incarico** prima del termine del periodo annuale di valutazione.

I dirigenti che hanno svolto **incarichi di breve durata** (inferiori a tre mesi) sono valutati con modalità semplificate, che prevedono, invece della compilazione della scheda di valutazione, la stesura di una relazione a consuntivo.



DINAMICA DEI RUOLI COINVOLTI NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

