

# INDICE

<b>1</b>	<b>IL SISTEMA DI VALUTAZIONE</b>	<b>3</b>
1.1	<b>Premessa</b>	3
1.2	<b>Finalità e criteri</b>	5
1.3	<b>Oggetto: valutazione dei risultati e delle competenze</b>	6
1.3.1	<i>Perché valutare le competenze?</i>	7
	<i>Postilla: il sistema di valutazione delle competenze è (troppo) complesso?</i>	10
1.3.2	<i>C'è un'alternativa alla valutazione delle competenze?</i>	11
1.3.3	<i>Cosa significa valutazione "oggettiva" delle competenze?</i>	13
1.4	<b>Il modello di competenze della dirigenza dell'Agenzia delle Entrate</b>	16
1.5	<b>I profili di competenze dei singoli ruoli dirigenziali</b>	20
<b>2</b>	<b>IL PROCESSO DI VALUTAZIONE</b>	<b>22</b>
2.1	<b>Gli attori del processo di valutazione</b>	22
2.2	<b>Le fasi del processo di valutazione</b>	24
2.3	<b>Prima fase: pianificazione ed assegnazione degli obiettivi</b>	25
2.4	<b>Seconda fase: gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività</b>	29
2.5	<b>Terza fase: consuntivazione dei risultati e valutazione dell'attività</b>	31
	<i>Autovalutazione e confronto dialettico fra valutato e valutatore</i>	33
	<b>ALLEGATO 1: DIZIONARIO DELLE COMPETENZE</b>	<b>43</b>
	<i>Cosa sono gli indicatori comportamentali e come si utilizzano</i>	45
	<i>Gli indicatori comportamentali non hanno scopo prescrittivo ma orientativo</i>	46
	<i>Postilla: gli indicatori comportamentali hanno una funzione di 'giudizio' o di 'sviluppo'?</i>	47
	<b>DINAMISMO COGNITIVO</b>	50
	<i>Pensiero ideativo</i>	50
	<i>Sviluppo e trasferimento del sapere</i>	53
	<b>DINAMISMO REALIZZATIVO</b>	55
	<i>Tensione al risultato</i>	55
	<i>Iniziativa</i>	60

<b>DINAMISMO RELAZIONALE</b>	<b>62</b>
<i>Orientamento all'altro</i>	62
<i>Persuasività</i>	67
<i>Flessibilità</i>	69
<b>DOMINIO DI SE'</b>	<b>71</b>
<i>Integrità e coerenza</i>	71
<i>Sicurezza di sé ed equilibrio</i>	74
<b>LEADERSHIP</b>	<b>76</b>
<i>Empowerment e sviluppo dei collaboratori</i>	76
<i>Assertività</i>	79
<i>Postilla: relazione tra assertività e funzioni ispettive</i>	81
<i>Team Leadership</i>	86
<i>Postilla: che differenza c'è fra l'assertività e la team leadership?</i>	90
<b>ALLEGATO 2: PROCEDURA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DELLE COMPETENZE. CALCOLO DEI PUNTEGGI</b>	<b>91</b>
1. <i>Obiettivi istituzionali e locali. Valutazione dei risultati</i>	95
2. <i>Valutazione complessiva dei risultati</i>	100
3. <i>Valutazione delle competenze</i>	103
4. <i>Valutazione globale dell'attività</i>	106
<b>ALLEGATO 3: SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI</b>	<b>109</b>