

Deliberazione della Giunta Regionale 28 agosto 2014, n. 13-254

Approvazione del Sistema di valutazione delle prestazioni del Direttore Generale dell'Agenzia Regionale per le Adozioni Internazionali ed approvazione degli obiettivi di attività per l'anno 2014. Revoca della D.G.R. n. 20-7993 del 16/12/2002.

A relazione dell'Assessore Ferrari:

Vista la L.R. n. 30 del 16 novembre 2001 di istituzione della Consulta regionale per le adozioni e per gli affidamenti familiari e dell'Agenzia Regionale per le Adozioni Internazionali della Regione Piemonte;

richiamata la D.G.R. n. 37-5948 del 7/5/2002 con la quale è stato approvato lo Statuto dell'Agenzia Regionale per le Adozioni Internazionali, successivamente modificato ed integrato con D.G.R. n. 22-12881 del 20/06/2004 e con D.G.R. n. 55-5892 del 15/05/2007;

richiamate la D.G.R. n. 12-6624 del 15/07/2002 con la quale è stata disposta la nomina del Direttore generale di tale Agenzia prevista dalla L.R. n. 30 del 16/11/2001 e la D.G.R. n. 2-6752 del 30/08/2007 di proroga dell'incarico sino al 31 dicembre 2007;

visto il relativo contratto di diritto privato a tempo determinato per l'attribuzione dell'incarico stipulato in data 2 settembre 2002;

vista la D.G.R. n. 34-6959 del 24/09/2007 di approvazione del nuovo schema di contratto a tempo determinato per l'attribuzione dell'incarico di Direttore dell'Agenzia regionale per le Adozioni Internazionali della Regione Piemonte;

richiamata, altresì, la D.G.R. n. 34-7789 del 17/12/2007 con la quale è stata disposta la nomina del Direttore dell'Agenzia regionale per le Adozioni Internazionali a far data dal 21 dicembre 2007;

visto il relativo contratto di diritto privato a tempo determinato, per la durata di n. 5 anni, per l'attribuzione del suddetto incarico, stipulato in data 20 dicembre 2007;

dato atto che con D.G.R. n. 15-5029 dell'11/12/2012 è stata disposta la proroga dell'incarico di Direttore dell'Agenzia regionale per le Adozioni Internazionali, per la durata di un anno, a partire dal 20 dicembre 2012;

dato atto, inoltre, che con D.G.R. n. 18-6730 del 25/11/2013 è stata disposta un'ulteriore proroga di tale incarico per la durata di un anno, a partire dal 20 dicembre 2013;

constatato che, secondo il contratto sopra richiamato, per diversi istituti contrattuali - quali responsabilità e incompatibilità, missioni e trasferte, previdenza, assistenza, quiescenza e ferie - trovano applicazione le disposizioni previste per i dirigenti regionali e che, inoltre, l'art. 11 rimanda, per quanto non espressamente disciplinato nel contratto medesimo, alle norme del codice civile e, in via residuale, a quelle che regolano il rapporto di lavoro dei dirigenti della Regione Piemonte;

visto, poi, che l'art. 5, nello specifico, prevede che a tale Direttore spetti, oltre al trattamento economico annuo fondamentale, anche una quota di retribuzione di risultato, nelle modalità e percentuali specificate, stabilita a seguito della valutazione della Giunta regionale;

vista la D.G.R. n. 20-7993 del 16/12/2002 con la quale è stato definito il Sistema di valutazione del Direttore Generale di detta Agenzia;

visto il D. Lgs. n. 150 del 27/10/2009 e s.m.i. “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, così come recepito dalla L.R. n. 7 del 29 aprile 2011;

vista la D.G.R. n. 20-3451 del 21/02/2012, con la quale, ai sensi dell’art. 14 CCNL 23/12/1999 dell’area dirigenziale del comparto delle Regioni e delle Autonomie Locali, è stato approvato il Sistema di valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti della Regione Piemonte;

ritenuto necessario aggiornare il Sistema di valutazione del Direttore Generale dell’Agenzia Regionale per le Adozioni Internazionali e renderlo conforme ai nuovi principi normativi introdotti dal D. Lgs. n. 150 del 2009 sopra indicato, così come recepito dalla L.R. n. 7 del 29 aprile 2011; ritenuto, pertanto, di dover approvare il nuovo Sistema di valutazione delle prestazioni e delle competenze del Direttore Generale dell’Agenzia Regionale per le Adozioni Internazionali, di cui all’Allegato 1 parte integrante della presente deliberazione, corredato dagli strumenti a supporto della valutazione (Allegato 2 - Scheda di definizione obiettivi e Allegato 3 - Scheda di valutazione delle prestazioni, parti integranti della presente deliberazione), facendo richiamo, per quanto compatibile, alla sopra indicata D.G.R. n. 20-3451 del 21/02/2012;

considerato che tale nuovo Sistema di valutazione deve necessariamente tenere conto della specificità dell’Agenzia Regionale per le Adozioni Internazionali, in quanto ente ausiliario con propria autonomia gestionale e patrimoniale;

rilevato che, in coerenza con il Sistema di valutazione di cui alla D.G.R. n. 20-3451 del 21/02/2012, preso a riferimento principale, è prevista l’assegnazione preventiva da parte della Giunta regionale di specifici obiettivi a cui il Direttore dell’Agenzia deve finalizzare le proprie iniziative ed attività per il conseguente raggiungimento nel corso dell’esercizio, sulla base del Piano di attività e di spesa annuale di cui all’art. 10 dello Statuto dell’A.R.A.I.;

accertato che il Piano di attività e di spesa anno 2014 dell’Agenzia Regionale per le Adozioni Internazionali - Regione Piemonte è stato approvato con D.G.R. n. 27-7141 del 24/02/2014;

ritenuto, infine, necessario, individuare e approvare gli obiettivi di attività per il corrente esercizio 2014 da assegnare al Direttore dell’Agenzia Regionale per le Adozioni Internazionali, in attuazione del Piano di attività e di spesa anno 2014 approvato con la sopra indicata D.G.R. n. 27-7141 del 24/02/2014, così come descritti nella Scheda di definizione obiettivi per l’anno 2014, di cui all’Allegato 4, parte integrante del presente provvedimento, predisposta secondo l’apposita scheda, sopra richiamata (Allegato 2).

Tutto ciò premesso,

la Giunta Regionale

visto il Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”;

visto l'art. 17 della legge regionale 28 luglio 2008, n. 23 "Disciplina dell'organizzazione degli uffici regionali e disposizioni concernenti la dirigenza ed il personale";

visto il D. Lgs. n. 150 del 27/10/2009 e s.m.i. "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni";

vista la L.R. n. 7 del 29 aprile 2011;

vista la L.R. n. 30 del 16 novembre 2001;

vista la D.G.R. n. 27- 7141 del 24/02/2014 di approvazione del Piano di attività e di spesa dell'Agenzia Regionale per le Adozioni Internazionali – Regione Piemonte per l'anno 2014"

a voti unanimi espressi nelle forme di legge,

delibera

- di revocare, per le ragioni in premessa descritte, la D.G.R. n. 20-7993 del 16/12/2002, con la quale è stato definito il Sistema di valutazione del Direttore Generale dell'Agenzia Regionale per le Adozioni Internazionali;

- di approvare il nuovo Sistema di valutazione delle prestazioni e delle competenze del Direttore Generale dell'Agenzia Regionale per le Adozioni Internazionali di cui all'Allegato 1 parte integrante della presente deliberazione, facendo richiamo, per quanto compatibile, alla D.G.R. n. 20-3451 del 21/02/2012 con la quale è stato approvato il Sistema di valutazione delle prestazioni individuali per i dirigenti regionali e tenuto conto della specificità dell'Agenzia Regionale per le Adozioni Internazionali, in quanto ente ausiliario con propria autonomia gestionale e patrimoniale;

- di approvare gli strumenti a supporto della valutazione, di cui agli Allegati 2 e 3 parti integranti della presente deliberazione, come di seguito specificati:

- Scheda di definizione obiettivi (Allegato 2)

- Scheda di valutazione delle prestazioni (Allegato 3);

- di approvare gli obiettivi di attività per il corrente esercizio 2014 da assegnare al Direttore dell'Agenzia Regionale per le Adozioni Internazionali, in attuazione del Piano di attività e di spesa anno 2014 approvato con la DG.R. n. 27-7141 del 24/02/2014, così come descritti nella Scheda di definizione obiettivi per l'anno 2014, di cui all'Allegato 4, parte integrante del presente provvedimento, predisposta secondo l'apposita scheda, sopra richiamata (Allegato 2).

Contro la presente deliberazione è ammesso ricorso al T.A.R. entro 60 giorni, ovvero ricorso straordinario al Capo dello Stato entro 120 giorni, dalla notificazione o dall'intervenuta piena conoscenza, ovvero l'azione innanzi al Giudice Ordinario, per tutelare un diritto soggettivo, entro il termine di prescrizione previsto dal Codice Civile.

La presente deliberazione sarà pubblicata sul B.U.R.P. ai sensi dell'art. 61 dello Statuto e dell'art. 5 della L.R. 22/2010.

(omissis)

Allegato

Allegato 1



**Sistema di Valutazione delle prestazioni
del Direttore Generale
dell'Agencia Regionale
per le Adozioni Internazionali (A.R.A.I.)**

Indice

1. FINALITA' E VALORI DI RIFERIMENTO	3
2. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE	3
3. PERIODO DI VALUTAZIONE	4
4. FATTORI DI VALUTAZIONE	4
5. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	5
6. OBIETTIVI	6
6.a) Ponderazione degli obiettivi	7
7. COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI	7
8. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE E LE SUE FASI	11
8.a) Definizione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi	11
8.b) Revisione degli obiettivi in corso d'anno	11
8.c) Colloquio di valutazione	11
8.d) Procedura di garanzia in caso di valutazione negativa	12
9. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE	12
10. GLI STRUMENTI A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE	13

1. FINALITA' E VALORI DI RIFERIMENTO

Il sistema di valutazione si pone quale scopo primario l'orientamento della prestazione del Direttore generale dell'Agenzia Regionale per le Adozioni Internazionali (nel seguito: A.R.A.I.) verso il raggiungimento degli obiettivi contenuti nel Piano di attività e di Spesa dell'A.R.A.I., in una logica di direzione per obiettivi, come metodo di gestione che lega il controllo direzionale alla performance manageriale.

La direzione per obiettivi è uno stile di direzione che attiva un processo per la definizione, da parte dell'organo politico-amministrativo competente, degli obiettivi da raggiungere, in un arco di tempo determinato, sulla base delle linee e dei piani programmatici assegnati a centri complessi di responsabilità che nel caso specifico è individuato nella Direzione dell'A.R.A.I.

In quest'ottica si intende dare evidenza alla continuità del flusso di programmazione, con l'intento di far emergere e di rendere più trasparenti le caratteristiche di strumentalità che gli obiettivi assegnati al Direttore necessariamente presentano rispetto al compimento degli indirizzi programmatici generali dell'A.R.A.I., in quanto ente ausiliario regionale.

Il presente sistema di valutazione è centrato, altresì, sull'individuo - inteso come insieme di caratteristiche psicologiche e comportamentali - che viene valutato sulla base dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati, dei comportamenti agiti e delle conoscenze tecnico-professionali sviluppate (di ruolo e gestionali).

I valori cui si ispira tale sistema possono essere così sintetizzati:

- orientamento al risultato, in una logica di superamento del modello dell'adempimento;
- orientamento al miglioramento;
- sviluppo dell'*empowerment*, per diffondere autonomia e valorizzare le competenze;
- integrazione e cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento di risultati complessi;
- capacità innovativa, per sollecitare l'accelerazione al cambiamento;
- orientamento al "cliente" (interno o esterno), per promuovere una logica di servizio.

2. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni si colloca all'interno di un sistema più complesso di direzione per obiettivi e gestione per risultati ed è un sistema dinamico che si propone di integrare le esigenze dell'Ente (perseguimento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa e migliore utilizzazione delle risorse umane) con le aspettative del personale (remunerazione e maggiore partecipazione ai processi di organizzazione del lavoro).

Il sistema agisce attraverso una pianificazione degli obiettivi di lavoro ed una successiva valutazione dei risultati ottenuti in rapporto agli obiettivi stessi, non come sistema di mero controllo, ma come strumento per il miglioramento delle prestazioni collettive e individuali.

Il sistema di valutazione pur focalizzandosi in un'ottica di gestione per risultati non trascura, altresì, l'importanza di una valutazione complessiva delle capacità attitudinali nell'ambito del contesto lavorativo, delle competenze intese come intreccio di conoscenze, capacità, attitudini e, infine, dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati.

Quindi la valutazione delle prestazioni individuali si basa su due elementi fondamentali:

- a) il grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali predeterminati;
- b) l'adeguatezza delle competenze e dei comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nell'espletamento delle attività e/o compiti assegnati, in relazione all'incarico ricoperto.

3. PERIODO DI VALUTAZIONE

Il periodo di riferimento della valutazione è quello che intercorre dal 1 gennaio al 31 dicembre di ciascun anno.

Il presente sistema di valutazione ed i conseguenti effetti sulla retribuzione ad esso collegata si applicano al Direttore Generale dell'A.R.A.I. qualora comunque sia stato presente in servizio effettivo per un periodo pari ad almeno 6 mesi (183 giorni solari).

Costituiscono servizio effettivo, oltre ai giorni di presenza, anche le assenze, congedi o aspettative che contribuiscono alla maturazione dell'anzianità.

La valutazione è un processo sistematico e continuo attraverso cui il Responsabile della valutazione del Direttore Generale dell'A.R.A.I. ha la possibilità di effettuare verifiche periodiche e formulare eventuali direttive finalizzate alla correzione dell'andamento delle performance individuali.

Qualora il Direttore Generale dell'A.R.A.I. cessi dal servizio nel corso dell'anno solare è tenuto ad inoltrare al Responsabile della valutazione la propria relazione finale sull'attività svolta e sugli obiettivi raggiunti nel periodo dell'anno lavorato entro la data di cessazione.

4. FATTORI DI VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale del Direttore Generale dell'A.R.A.I. è articolato su 2 fattori di valutazione:

1. Il raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati;
2. Le competenze e comportamenti professionali e organizzativi.

Il **primo fattore (inteso come performance individuale)** è misurato attraverso la verifica del raggiungimento di specifici obiettivi individuali attribuiti al Direttore Generale

dell'A.R.A.I., nei quali sono evidenziati gli specifici risultati attesi, il cui livello di raggiungimento sia verificabile in base a criteri di misura/valutazione (indicatori/output). Ciascun obiettivo, al fine di favorire la trasparenza e consentire il monitoraggio e la verifica a consuntivo del relativo livello di raggiungimento, potrà essere caratterizzato dai seguenti elementi:

1. Peso/importanza di ciascun obiettivo;
2. Descrizione sintetica per ciascun obiettivo di un massimo di 2 indicatori e del relativo peso (non inferiore al 10%);
3. Valore atteso (target) dell'indicatore da usare come riferimento per calcolare il relativo tasso di conseguimento a chiusura del periodo di osservazione.

Il primo fattore, in termini di valutazione, dà origine ad una valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali.

Il **secondo fattore (inteso come qualità della performance)** valuta la qualità delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi dimostrati dal Direttore Generale dell'A.R.A.I. nel raggiungimento dei risultati.

Il secondo fattore, in termini di valutazione, dà origine ad una valutazione del livello di qualità delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi profusi dal Direttore Generale dell'A.R.A.I. nell'attività d'ufficio.

Con specifico riferimento ai comportamenti (fattore 2), la descrizione del livello atteso in corrispondenza dei punteggi favorisce una valutazione più consapevole da parte del Responsabile della valutazione.

In termini generali, rispetto al sistema di valutazione, il peso dei due fattori cioè del contributo al raggiungimento degli obiettivi individuali di risultato (performance individuale) e della qualità delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi (qualità della performance) è il seguente:

- Fattore 1 60%
- Fattore 2 40%.

5. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il **primo fattore (raggiungimento degli obiettivi individuali - inteso come performance individuale)** misura il livello di conseguimento degli obiettivi assegnati.

Gli obiettivi assegnati sono ponderati in funzione della rilevanza attribuita e riconducibili alle seguenti tipologie:

- **Obiettivi strategici o di processo** definiti in modo da evidenziare le capacità realizzative del Direttore Generale dell'A.R.A.I., anche intesi come miglioramento di procedure e tempi di realizzazione.
- **Obiettivi di miglioramento degli standard** individuati in relazione a specifiche criticità o esigenze di sviluppo dell'A.R.A.I. nel suo complesso.

A ciascun obiettivo sarà associato un peso, degli indicatori e un peso per ciascun indicatore con dei valori target e necessari per la misurazione e valutazione in itinere e finale.

Il livello di raggiungimento sarà misurato secondo un meccanismo che consente di trasformare la percentuale di raggiungimento degli obiettivi in un punteggio, ponderato per il peso dell'obiettivo.

Il **secondo fattore (competenze e comportamenti professionali e organizzativi - inteso come qualità della performance)** misura i comportamenti organizzativi sulle dodici competenze formalizzate nella scheda di valutazione del Direttore Generale dell'A.R.A.I. (suddivise in 4 aree: cognitiva, realizzativa, relazionale e gestionale).

6. OBIETTIVI

La fase di assegnazione degli obiettivi riveste un'importanza fondamentale per la necessaria diffusione e condivisione a tutti i livelli ed articolazioni organizzative delle priorità strategiche e degli indirizzi che le politiche regionali intendono perseguire.

Per quanto concerne la valutazione del rendimento, gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno avere le seguenti caratteristiche:

- essere coerenti con le strategie e gli obiettivi formulati dalla Giunta Regionale nell'ambito del Piano di attività e di spesa approvato con cadenza annuale;
- essere specifici e misurabili;
- essere definiti in modo sintetico;
- essere significativi;
- essere innovativi;
- essere non facilmente raggiungibili ma realistici;
- essere riferiti ad un arco temporale determinato al massimo ad un anno, anche se inseriti in obiettivi di più lunga durata;
- essere rappresentativi dei risultati attesi dalla prestazione;
- essere correlati alla quantità e qualità delle risorse (umane, strumentali e finanziarie) disponibili;
- essere associati a indicatori quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti in fase di assegnazione.

Ogni obiettivo specifico si articola nel seguente modo:

- **Descrizione obiettivo specifico:** definizione sintetica ma chiara e completa dell'obiettivo specifico;
- **Descrizione del risultato atteso annuale:** definizione sintetica ma chiara e completa del risultato che si intende conseguire;
- **Peso:** peso attribuito all'obiettivo;
- **Indicatore di risultato:** parametro scelto per misurare la parte di competenza;
- **Quantificazione:** target fissato per l'anno in corso.

Nel caso in cui fosse necessario suddividere un obiettivo specifico in uno o più “sub-obiettivi”, per ognuno di essi è necessario fornire la descrizione generale, la descrizione del risultato atteso annuale, l'indicatore di risultato e la quantificazione, nonché ripartire il peso percentuale sui “sub-obiettivi”, con l'avvertenza di usare solo numeri interi per evitare che nell'attribuzione dei punteggi di valutazione si ottengano valori con cifre decimali.

6.a) Ponderazione degli obiettivi

I fattori di ponderazione da applicare all'area di valutazione degli obiettivi, al fine di individuare in che modo ciascuno di esse concorrerà alla valutazione complessiva del Direttore Generale dell'A.R.A.I., vengono definiti dalla Giunta su proposta dell'Amministratore di riferimento.

Tale ponderazione, che è espressa in termini percentuali su base totale 100, deve essere strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi e gli aspetti manageriali che l'Amministrazione regionale ritiene prioritario perseguire nell'ambito del Piano annuale di attività e di spesa.

7. COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI

Per quanto riguarda la valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali, i criteri devono prendere in considerazione i seguenti aspetti:

- la motivazione;
- lo spirito di gruppo;
- la capacità di adattamento ai cambiamenti;
- il senso di responsabilità;
- la capacità d'innovazione;
- il contributo all'integrazione con le Direzioni Regionali competenti;
- l'iniziativa;
- la capacità di direzione;
- le conoscenze tecniche;
- le conoscenze informatiche;
- la comunicazione verbale.

Questi aspetti sono stati suddivisi in 4 aree di competenza e declinati 12 fattori di valutazione.

Per ciascun fattore è descritta la declaratoria della competenza.

La lettura combinata di tali elementi consente di comprendere il comportamento oggetto della valutazione.

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE
A - COGNITIVA	1. Flessibilità
	2. Consapevolezza organizzativa
B - REALIZZATIVA	3. Orientamento al risultato
	4. Iniziativa
	5. Organizzazione e Controllo
C - RELAZIONALE	6. Integrazione interfunzionale
	7. Comunicazione
	8. Orientamento al cliente
D - GESTIONALE	9. Negoziazione
	10. Decisione
	11. Leadership
	12. Sviluppo dei collaboratori

A - AREA COGNITIVA

con riferimento a:

1. Flessibilità intesa come:

- Capacità di agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli ed opportunità;
- Capacità di modificare con discrezionalità il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni e interlocutori diversi;
- Capacità di cogliere tempestivamente i segnali di cambiamento, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità, gestendo anche situazioni nuove.

2. Consapevolezza organizzativa intesa come:

- Capacità di riconoscere il contesto di lavoro e le finalità dell'A.R.A.I. anche in un ambito più vasto di quello del proprio ufficio, estendendo la propria visione d'insieme ai vincoli ed alle opportunità che offre il cliente interno/esterno;
- Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e delle opportunità di realizzare le strategie dell'A.R.A.I.

B - AREA REALIZZATIVA

con riferimento a:

3. Orientamento al risultato inteso come:

- Capacità di produrre risposte mirate ed efficienti alle richieste del proprio lavoro;
- Orientamento a seguire il proprio lavoro con concentrazione, focalizzando l'attenzione anche sugli aspetti apparentemente marginali e completandone la realizzazione con un controllo accurato dei risultati conseguiti;
- Capacità di organizzare le migliori modalità per conseguire il successo nelle attività svolte.

4. Iniziativa intesa come:

- Capacità di impostare la propria attività nell'ottica dell'efficienza e dell'efficacia perseguendo il conseguimento del successo delle politiche pubbliche dell'A.R.A.I. e dell'Amministrazione Regionale;
- Capacità di esprimere, in modo consapevole, argomentazioni ed idee appropriate al contesto ed utili alla soluzione delle problematiche in atto, nel rispetto delle regole e senza temere di esporsi;
- Capacità di organizzare autonomamente le proprie attività, con precisione e nel rispetto delle esigenze e delle priorità, di fronteggiare situazioni impreviste, di ottimizzare le attività e le risorse prima di ricevere sollecitazioni;
- Capacità di creare, ove possibile, le circostanze di successo, facendo leva su una reale predisposizione ad agire in modo cosciente e coinvolto, sulla consapevolezza delle proprie azioni e sulla propria immaginazione e volontà.

5. Organizzazione e Controllo intesa come:

- Capacità di definire i criteri di controllo ed esercitare le conseguenti verifiche sulle attività di propria competenza, per consentirne il corretto svolgimento e l'eventuale miglioramento;
- Capacità di pianificare e programmare l'uso delle risorse disponibili, conseguendo risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese;
- Capacità di utilizzare i suggerimenti e le opportunità offerte dal proprio interlocutore interno/esterno applicandoli alla propria attività per perseguire le finalità dell'amministrazione.

C - AREA RELAZIONALE

con riferimento a:

6. Integrazione interfunzionale intesa come:

- Capacità di condividere consapevolmente con le altre strutture della Regione i valori e gli obiettivi comuni, sentendosi parte integrante dell'organizzazione;
- Capacità di promuovere, attraverso la condivisione delle informazioni ed il trasferimento delle proprie conoscenze, azioni cooperative che favoriscono e valorizzano il clima aziendale e che facilitano il superamento dei momenti di difficoltà;
- Capacità di promuovere le condizioni da "squadra vincente", favorendo l'integrazione di persone e/o processi organizzativi.

7. Comunicazione intesa come:

- Capacità di trasmettere informazioni con un linguaggio appropriato, preciso ed adeguato al contesto in atto;
- Capacità di comprendere le necessità degli interlocutori (interni o esterni) cercando le modalità migliori per rispondere alle loro esigenze;
- Capacità di riscontro orientata alla ricerca della sintonia con gli interlocutori, verificando costantemente ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori.

8. Orientamento al cliente inteso come:

- Capacità di comprendere gli interlocutori (interni o esterni), di capirne gli atteggiamenti, la mentalità e gli interessi orientando la propria attività in modo da valorizzare la sintonia instaurata con loro ed il livello di reciproca disponibilità;

- Capacità di ricercare quanto disponibile, in termini di: informazioni, dati, spunti, suggerimenti, opportunità, prodotti, per supportare l'interlocutore (esterno o interno) e/o per risolvere i suoi problemi erogando servizi in una logica di catena cliente/fornitore;
- Capacità di interpretare in tempi rapidi le richieste ed i bisogni dell'interlocutore (interno o esterno) al fine di garantirne la migliore soddisfazione.

D - AREA GESTIONALE

con riferimento a:

9. Negoziazione intesa come:

- Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e delle opportunità di realizzare le strategie dell'A.R.A.I.;
- Capacità di impostare e concludere una trattativa, nell'ambito dei propri margini di manovra, ponendo attenzione alle aspettative degli interlocutori ed ai risultati prefissati.

10. Decisione intesa come:

- Capacità di strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili;
- Capacità di formulare, attraverso processi elaborativi, le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa;
- Capacità di farsi carico dei risultati attesi e di gestire i rischi e le conseguenze delle decisioni assunte, sulla base di una chiara visione della complessità dei problemi e delle possibili alternative di soluzione, oltre ad un'attenta valutazione dei costi e dei benefici connessi.

11. Leadership intesa come:

- Capacità di coordinare le attività dei collaboratori e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- Capacità di acquisire credibilità e consenso da parte del gruppo, nel perseguire i risultati attesi e superare eventuali difficoltà;
- Capacità di orientare i comportamenti altrui, mantenendo la coesione del gruppo e gestendo eventuali situazioni conflittuali e complesse;
- Capacità di guidare il gruppo, prestando attenzione al clima interno e favorendo ogni azione utile per conseguire i risultati.

12. Sviluppo dei collaboratori: inteso come

- Capacità di spronare i collaboratori ad ampliare le proprie conoscenze da utilizzare nel contesto di lavoro per perseguire al meglio le finalità dell'A.R.A.I. estendendo la propria visione d'insieme ai vincoli ed alle opportunità che offre il cliente interno/esterno;
- Capacità di diagnosi periodica del profilo professionale dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza, rispetto alle esigenze;
- Capacità di favorire, attraverso colloqui e riunioni, la condivisione degli obiettivi comuni con i collaboratori.
- Capacità di supportare lo sviluppo delle competenze dei collaboratori, consolidandone, nel contempo, i punti forti ed intervenendo sulle aree di miglioramento.

8. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE E LE SUE FASI

8.a) Definizione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi

Per rendere il modello il più possibile flessibile e personalizzato sulla realtà operativa dell'A.R.A.I., viene individuata la sola tipologia degli **obiettivi specifici**.

A differenza del sistema in vigore per i dirigenti regionali non è possibile prevedere per il Direttore dell'A.R.A.I. la partecipazione ad un obiettivo collettivo, né individuare un obiettivo dedicato all'attuazione del programma operativo, non essendo quest'ultimo uno strumento utilizzato dall'A.R.A.I..

La fase di assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale dell'A.R.A.I., che costituisce un momento rilevante del processo di sviluppo delle linee programmatiche generali espresse dall'organo politico-amministrativo e nella fattispecie dall'Assessore regionale competente in materia di Politiche sociali e Politiche per la Famiglia, deve essere particolarmente curato al fine di valorizzarne i contenuti.

La Giunta regionale, tramite l'Assessore di riferimento, sulla base del Piano di attività e di spesa annuale di cui all'art. 10 dello Statuto dell'A.R.A.I., definisce gli indirizzi e gli obiettivi per l'anno in corso, considerati prioritari, secondo quanto descritto nel presente sistema e da realizzarsi da parte del Direttore Generale dell'A.R.A.I..

Per la descrizione degli obiettivi così individuati va utilizzata la scheda "Definizione Obiettivi", di cui all'Allegato 2.

La scheda, compilata in ogni sua parte, deve essere firmata per condivisione dal Direttore Generale dell'A.R.A.I. e dall'Assessore competente ed approvata dalla Giunta regionale.

8.b) Revisione degli obiettivi in corso d'anno

Entro e non oltre il 15 settembre, nel caso in cui, **per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del Direttore Generale dell'A.R.A.I., si verifichino eventi oggettivamente non governabili dal medesimo** che determinino l'impossibilità di raggiungere uno o più obiettivi assegnati o la necessità di modificare i contenuti descrittivi della scheda di assegnazione, può essere avviato il processo di revisione.

Tutti i cambiamenti devono essere negoziati tra il Direttore Generale dell'A.R.A.I. e l'Amministratore di riferimento.

8.c) Colloquio di valutazione

Al termine di ogni anno la Giunta Regionale, per tramite dell'Assessore di competenza, in apposito colloquio formalizza nell'apposita "Scheda di valutazione delle prestazioni" (Allegato 3) la relativa valutazione.

8.d) Procedura di garanzia in caso di valutazione negativa

Nel caso in cui la valutazione si concluda con un giudizio negativo (inferiore a 40/100 del punteggio massimo attribuibile) prima della formalizzazione delle decisioni, la valutazione negativa viene contestata, per iscritto, dall'Assessore competente, al Direttore dell'A.R.A.I.

Il Direttore dell'A.R.A.I. ha diritto a formulare controdeduzioni che saranno sottoposte all'esame di un Comitato di garanti, nominato dalla Giunta regionale. Per la definizione degli aspetti specifici relativi a tale procedura di garanzia si fa riferimento a quanto previsto al riguardo dal contratto collettivo nazionale dei dirigenti del pubblico impiego.

Nel caso di valutazione negativa, formalizzata a seguito della procedura di garanzia, vengono stabilite con successivo provvedimento le eventuali misure da adottare, in proporzione al grado riscontrato di non adeguatezza rispetto all'incarico affidato.

9. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

Successivamente alla valutazione dei risultati viene applicato il sistema premiante che lega una parte variabile della retribuzione, rappresentata da un trattamento accessorio, al grado di raggiungimento degli obiettivi e della qualità della performance, così come precisato nelle tabelle seguenti.

Per gli obiettivi (Performance individuale) la valutazione viene articolata sui seguenti livelli di intensità:

- **punti 4:** adeguato con impegno ottimo
- **punti 3:** adeguato con impegno buono
- **punti 2:** parzialmente adeguato con impegno medio
- **punti 1:** parzialmente adeguato con impegno scarso
- **punti 0:** non adeguato

Il budget della Performance Individuale (60% del budget totale) dà origine alla corrispondente quota di retribuzione di risultato e viene erogata in misura percentuale in relazione alla media del grado di raggiungimento degli obiettivi in applicazione del sistema di valutazione per il primo fattore.

La successiva tabella riporta i valori del grado di raggiungimento con la percentuale di retribuzione spettante:

Livello medio di raggiungimento obiettivi individuali		% retribuzione di risultato spettante per il fattore 1
da	a	
90%	100%	100%
80%	<90%	90%
70%	<80%	80%
60%	<70%	70%
50%	<60%	60%
30%	<50%	40%
20%	<30%	25%
0	<20%	zero

Per le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi (Qualità della performance) si ritiene opportuno avvalersi di fattori di valutazione riferiti, in particolar modo, ad alcune capacità manageriali.

Si individuano, pertanto, i seguenti quattro macrofattori di valutazione:

- a) capacità cognitiva
- b) capacità realizzativa
- c) capacità relazionale
- d) capacità gestionale

Il budget della Qualità della Performance (40% del budget totale) dà origine alla corrispondente quota di retribuzione di risultato e viene erogata in base al punteggio derivante dalla sommatoria dei punteggi relativi ai 12 fattori presentati nel sistema di valutazione per il secondo fattore.

Per ogni fattore viene attribuito un punteggio da 0 a 4, corrispondente ai valori di insufficiente, appena sufficiente, discreto, ottimo, eccellente, come di seguito riportato:

- **punti 4:** eccellente
- **punti 3:** ottimo
- **punti 2:** discreto
- **punti 1:** appena sufficiente
- **punti 0:** insufficiente

La successiva tabella riporta i valori dei punteggi con la percentuale di retribuzione spettante:

Punteggio	% retribuzione di risultato spettante per il fattore 2
Da 44 a 48	100%
Da 37 a 43	85%
Da 29 a 36	75%
Da 21 a 28	65%
Da 13 a 20	40%
Inferiore a 12	0

10. GLI STRUMENTI A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE

- la Scheda di definizione obiettivi (Allegato 2)
- la Scheda di valutazione delle prestazioni (Allegato 3)

Allegato 2



SCHEDA DI DEFINIZIONE OBIETTIVI

**Direttore Generale dell'Agenzia Regionale
per le Adozioni Internazionali - Regione Piemonte (ARAI)**

Cognome e Nome _____

Anno considerato _____

Firma dell'Assessore _____

Firma del Direttore Generale ARAI _____

Data incontro _____

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO n. 1: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO	<hr/> <hr/> <hr/>	
RISULTATO ATTESO ANNUALE DI COMPETENZA	<hr/> <hr/>	
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	<table border="1"><tr><td> </td></tr></table>	
INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione)	<hr/>	
QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO	<hr/>	

OSSERVAZIONI

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 2: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO	<hr/> <hr/> <hr/>
RISULTATO ATTESO ANNUALE	<hr/> <hr/>
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	<input type="text"/>
INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione)	<hr/>
QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO	<hr/>

OSSERVAZIONI

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 3: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO	<hr/> <hr/> <hr/>
RISULTATO ATTESO ANNUALE	<hr/> <hr/>
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	<input type="text"/>
INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione)	<hr/>
QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO	<hr/>

OSSERVAZIONI

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 4: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO	<hr/> <hr/> <hr/>	
RISULTATO ATTESO ANNUALE	<hr/> <hr/>	
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	<table border="1"><tr><td> </td></tr></table>	
INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione)	<hr/>	
QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO	<hr/>	

OSSERVAZIONI

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE

MACRO-FATTORI DI VALUTAZIONE

AREA COGNITIVA

- Flessibilità
- Consapevolezza organizzativa

AREA REALIZZATIVA

- Orientamento al risultato
- Iniziativa
- Organizzazione e controllo

AREA RELAZIONALE

- Integrazione interfunzionale
- Comunicazione
- orientamento al cliente

AREA GESTIONALE

- Negoziazione
- Decisione
- Leadership
- Sviluppo dei collaboratori

sintesi degli obiettivi

AREA DEGLI OBIETTIVI

• Obiettivo 1:	specifico	peso%	<input type="text"/>
• Obiettivo 2:	specifico	peso%	<input type="text"/>
• Obiettivo 3:	specifico	peso%	<input type="text"/>
• Obiettivo 4:	specifico	peso%	<input type="text"/>
		Peso totale area	<input type="text" value="100%"/>

QUALITA' DELLA PRESTAZIONE

- AREA COGNITIVA
- AREA REALIZZATIVA
- AREA RELAZIONALE
- AREA GESTIONALE

Allegato 3



SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

**Direttore Generale dell'Agenzia Regionale
per le Adozioni Internazionali -Regione Piemonte (ARAI)**

Cognome e Nome _____

Anno considerato _____

Firma dell'Amministratore _____

Firma del Direttore Generale ARAI _____

Data incontro _____

AREA DEGLI OBIETTIVI

DESCRIZIONE OBIETTIVI	PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	SCALA DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO PONDERATO (Peso % X Punteggio)					
Obiettivo n. 1: obiettivo specifico	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; text-align: center;">0</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
0	1	2	3	4				
Obiettivo n. 2: specifico	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; text-align: center;">0</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
0	1	2	3	4				
Obiettivo n. 3: specifico	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; text-align: center;">0</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
0	1	2	3	4				
Obiettivo n. 4: specifico	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; text-align: center;">0</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>	0	1	2	3	4	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
0	1	2	3	4				
TOTALE	<input style="width: 50px; height: 20px; text-align: center; border: 2px solid black;" type="text" value="100"/>		<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>					

LEGENDA	PUNTEGGIO	DESCRIZIONE
	4	ADEGUATO CON IMPEGNO OTTIMO
	3	ADEGUATO CON IMPEGNO BUONO
	2	PARZIALMENTE ADEGUATO CON IMPEGNO MEDIO
	1	PARZIALMENTE ADEGUATO CON IMPEGNO SCARSO
	0	NON ADEGUATO

Scala di valutazione

Punteggio totale attribuito	Valutazione % in rapporto a 400
1. Fino a 40	10%
2. da 41 a 80	20%
3. da 81 a 120	30%
4. da 121 a 160	40%
5. da 161 a 200	50%
6. da 201 a 240	60%
7. da 241 a 280	70%
8. da 281 a 320	80%
9. da 321 a 360	90%
10. da 361 a 400	100%

TOTALE %

AREA DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI

MACRO-FATTORI DI VALUTAZIONE	FATTORI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE (DA 0 A 4, COME DA LEGENDA)
AREA COGNITIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità • Consapevolezza organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> • •
AREA REALIZZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Orientamento al risultato • Iniziativa • Organizzazione e controllo 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
AREA RELAZIONALE	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione interfunzionale • Comunicazione • Orientamento al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
AREA GESTIONALE	<ul style="list-style-type: none"> • Negoziazione • Decisione • Leadership • Sviluppo dei collaboratori 	<ul style="list-style-type: none"> • • • •
TOTALE		

LEGENDA

4	ECCELLENTE
3	OTTIMO
2	DISCRETO
1	APPENA SUFFICIENTE
0	INSUFFICIENTE

Scala di valutazione

Punteggio totale attribuito	Valutazione %
1. Inferiore a 12	0
2. Da 13 a 20	40%
3. Da 21 a 28	65%
4. Da 29 a 36	70%
5. Da 37 a 43	85%
6. Da 44 a 48	100%

TOTALE %

SINTESI DELLA VALUTAZIONE

Riportare i valori espressi nelle valutazioni degli elementi sotto citati

- AREA DEGLI OBIETTIVI

TOTALE

- AREA DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE

TOTALE

PUNTI DI FORZA

AREE DI MIGLIORAMENTO

EVENTUALI COMMENTI

Osservazioni conclusive dell'Amministratore

Osservazioni conclusive del Direttore Generale ARAI

Allegato 4



SCHEDA DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

**Direttore Generale dell'Agenzia Regionale
per le Adozioni Internazionali-Regione Piemonte**

Cognome e Nome **Anna Maria Colella**

Anno considerato 2014

Firma dell'Assessore _____

Firma del Direttore Generale ARAI _____

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 1: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO

Ampliamento dell'operatività dell'ARAI presso ulteriori Regioni della Federazione Russa.

RISULTATO ATTESO
ANNUALE

Predisposizione studio di fattibilità per l'ampliamento dell'operatività dell'ARAI presso almeno due ulteriori Regioni della Federazione Russa.

PESO % ATTRIBUITO
ALL'OBIETTIVO

30%

INDICATORE DI
RISULTATO
(criterio di misura e di
valutazione)

Valore assoluto.

QUANTIFICAZIONE
OBIETTIVO

Presentazione studio di fattibilità entro il 15.12.2014.

OSSERVAZIONI

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 2: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO	Avvio convenzioni con servizi pubblici per accoglienza sanitaria dei minori adottati all'estero, per offrire alle coppie spazi dedicati di formazione sui minori con bisogni speciali e consulenze su situazioni specifiche.
RISULTATO ATTESO ANNUALE	Avvio dei contatti con i servizi sanitari competenti e predisposizione dello schema di convenzione.
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	30%
INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione)	Valore assoluto.
QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO	Avvio contatti con almeno un'Azienda Sanitaria e predisposizione dello schema di convenzione entro il 15.12.2014.

OSSERVAZIONI

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DEGLI OBIETTIVI

OBIETTIVO N. 3: OBIETTIVO SPECIFICO

DESCRIZIONE OBIETTIVO	Miglioramento del grado di trasparenza delle attività di competenza dell'Agenzia Regionale Adozioni Internazionali.
RISULTATO ATTESO ANNUALE	Realizzazione di due interventi volti al miglioramento del grado di trasparenza delle attività dell'Agenzia Regionale Adozioni Internazionali: -implementazione del sito Internet istituzionale dell'ARAI onde assicurare l'aggiornamento alle più recenti indicazioni legislative in materia di trasparenza; -predisposizione dell'elenco dei procedimenti amministrativi afferenti l'Agenzia, ai fini della pubblicazione secondo quanto previsto dal D. Lgs. 33/2013.
PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	40%
INDICATORE DI RISULTATO (criterio di misura e di valutazione)	Data
QUANTIFICAZIONE OBIETTIVO	Realizzazione degli interventi entro il 15.12.2014.

OSSERVAZIONI

(Eventi o fattori che possono influenzare il raggiungimento dell'obiettivo)

AREA DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE

MACRO-FATTORI DI VALUTAZIONE

AREA COGNITIVA

AREA REALIZZATIVA

AREA RELAZIONALE

AREA GESTIONALE

FATTORI DI VALUTAZIONE

- Flessibilità
- Consapevolezza organizzativa
- Orientamento al risultato
- Iniziativa
- Organizzazione e controllo
- Integrazione interfunzionale
- Comunicazione
- Orientamento al cliente
- Negoziazione
- Decisione
- Leadership
- Sviluppo dei collaboratori

sintesi degli obiettivi

AREA DEGLI OBIETTIVI

• Obiettivo 1:	specifico	peso%	30
• Obiettivo 2:	specifico	peso%	30
• Obiettivo 3:	specifico	peso%	40
		Peso totale area	100%

QUALITA' DELLA PRESTAZIONE

- AREA COGNITIVA
- AREA REALIZZATIVA
- AREA RELAZIONALE
- AREA GESTIONALE