



*Università degli Studi
di Firenze*

Sistema di valutazione dei Dirigenti



Valutazione dei Dirigenti dell'Università di Firenze

- Regolamento per la verifica e la valutazione dei risultati dei Dirigenti
- Fasi della valutazione



Valutazione dei Dirigenti dell'Università di Firenze

- **Decreto rettorale, 22 aprile 2004, n. 232 (18554)**
Regolamento per i criteri di verifica e controllo dell'attività dei risultati dei Dirigenti dell'Università degli Studi di Firenze



Valutazione dei Dirigenti dell'Università di Firenze

- Art. 1 –
Il presente regolamento disciplina la materia della verifica e valutazione dei risultati dei dirigenti, nonché della responsabilità dei dirigenti medesimi.



Valutazione dei Dirigenti dell'Università di Firenze

- Art. 3 –
La verifica e la valutazione dei risultati raggiunti dai dirigenti ha per oggetto:
 - ◆ *le prestazioni rese;*
 - ◆ *l'attività organizzativa posta in essere;*
 - ◆ *il livello di conseguimento degli obiettivi assegnati.*



Valutazione dei Dirigenti dell'Università di Firenze

- Art. 7 –
*E' costituito presso l'Università degli Studi di Firenze il **Comitato dei Garanti** in materia di responsabilità dirigenziale*
- *Il Comitato esprime pareri in materia di verifica dei risultati e degli obiettivi*



Valutazione dei Dirigenti dell'Università di Firenze

- *Art. 7 –
Possono richiedere pareri al Comitato gli Organi di Governo dell'Ateneo, il Direttore Amministrativo e i Dirigenti*
- *Decorso il termine di 30 giorni, il parere si considera reso positivamente*



Valutazione dei Dirigenti dell'Università di Firenze

- **Fasi della valutazione:**
 1. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi
 2. Monitoraggio e revisione degli obiettivi
 3. Valutazione dei dirigenti
 4. Validazione del processo



1. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi

- Messa a punto di una scheda per la predisposizione degli obiettivi
- Realizzazione di un applicativo per l'inserimento on line



1. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi

- Distribuzione percentuale dei criteri di valutazione
 - ◆ Competenze manageriali rilevate: 20 %
 - ◆ Grado di raggiungimento degli obiettivi: 80 %

- Per quanto riguarda le competenze manageriali, la valutazione è discrezionale.



1. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi

- **La scheda-obiettivi** riporta i seguenti elementi
 - ◆ definizione degli obiettivi
 - ◆ attività necessarie per il loro raggiungimento
 - ◆ strutture e gli uffici coinvolti
 - ◆ indicazione delle criticità
 - ◆ indicatori misurabili
 - ◆ peso da attribuire ad ogni obiettivo

Esempio di programmazione delle attività

CSIAF - Area Servizi Informatici - Programmazione attività

Obiettivi	Attività	Strutture e uffici coinvolti	Criticità	Indicatori	Peso
<p>Funzionamento e sviluppo del sistema informativo</p> <p>Priorità: Max</p> <p>Tipo obiettivo: Ordinario</p> <p>L'obiettivo consiste nel garantire il funzionamento e lo sviluppo dei servizi applicativi esistenti (Contabilità finanziaria e Patrimonio dei Beni Mobili, Biblioteche, OPAC, Carriere e Stipendi del personale, Presenze, Protocollo, Assegni di Ricerca, Dottorati, Carriere Studenti, Servizi on-line per i docenti e gli studenti)</p>	<p>1.Mantenimento dei livelli di servizio descritti nello SLA (Service Level Agreement) dello CSIAF, che per ciascun servizio ne definisce gli orari di erogazione e la disponibilità</p> <p>2.Adeguamento ed implementazione dei servizi in ottemperanza alle direttive emanate dal MIUR ed alle novità legislative. Rientrano in questa voce il supporto tecnologico alla realizzazione dell'anagrafe nazionale degli studenti ed alla alimentazione della banca dati dell'offerta formativa, nonché gli adeguamenti al DM 270</p>	<p>L'obiettivo si realizza attraverso la direzione e gli uffici dello CSIAF; in particolare l' ufficio Sistemi Informativi e Processi e l'ufficio Server Farm.</p> <p>L'ufficio Sistemi Informativi e Processi garantisce la manutenzione delle procedure e dei dati (data base), cura lo sviluppo di nuove applicazioni e funzioni, cura i rapporti con gli utenti delle applicazioni. I rapporti con gli utenti sono curati anche dall'ufficio Servizi all'utenza, che gestisce il servizio di call center attraverso il quale gli utenti fanno pervenire le segnalazioni di malfunzionamento e le richieste di aiuto per tutti i servizi dello CSIAF.</p>	<p>Risorse umane insufficienti. Presenza di un'alta percentuale di risorse a tempo determinate e Co.Co.Co.</p> <p>Molte richieste da parte dell'utenza non passano attraverso il call center e quindi è difficile misurare l'entità del servizio.</p> <p>Alcune personalizzazioni dovute ad adeguamenti alla normativa potrebbero risultare particolarmente impegnative (es. DM 270) in relazione alle risorse disponibili.</p> <p>Difficoltà nella programmazione delle attività. Molte richieste di sviluppo o personalizzazione giungono infatti in modo imprevisto ed imprevedibile nel corso dell'anno.</p>	<p>1.Ind. Quantitativo Rispetto dei livelli di disponibilità del servizio definiti dallo SLA</p> <p>2.Ind. Qualitativo Adeguamenti ed implementazioni realizzati a seguito di modifiche legislative</p> <p>3.Ind. Cronologico Adeguamento alle misure minime previste dal D. Lgs. 196/2003 (es. aggiornamento DPS, etc.) nei tempi previsti dalle norme.</p> <p>Predisposizione (se richiesto dalle norme) delle modifiche e/o dei regolamenti di Ateneo di attuazione del codice della Privacy e suoi allegati nei tempi previsti dalle norme.</p>	<p>35</p>



1. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi

- **Classificazione degli obiettivi**
 - ◆ **Priorità:** sulla base dell'importanza strategica per l'Amministrazione
 - ◆ **Innovazione:** se l'intervento previsto modifica i processi ordinari
 - ◆ **Trasversalità:** se sono obiettivi di "integrazione", ovvero capaci di coinvolgere altre Aree



1. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi

- “Peso” attribuito agli obiettivi
 - ◆ Ordinari (se riguardano l’attività ordinaria): **85% (normalizzato a 68%)**
 - ◆ Innovativi (se riguardano innovazioni nell’organizzazione del lavoro): **15% (normalizzato a 12%)**



1. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi

- **Tipologia degli indicatori**
 - ◆ **Qualitativi:** descrivono il risultato, più che misurarlo
 - ◆ **Quantitativi :** esprimono un valore misurabile numericamente
 - ◆ **Cronologici:** indicano il rispetto delle scadenze, o misurano la riduzione dei tempi di espletamento delle attività



2. Monitoraggio e revisione degli obiettivi

- Incontri con il Direttore Amministrativo e i Garanti
- Possibilità dei Dirigenti di rivedere gli obiettivi una sola volta nell'arco dell'anno
- Approvazione dell'eventuale revisione da parte del Direttore Amministrativo



2. Monitoraggio e revisione degli obiettivi

- **Applicativo on line:**
 - ◆ Permette a ciascun Dirigente l'inserimento dei dati riguardanti la programmazione delle attività degli uffici della propria Area
- <http://www3.unifi.it/progattivita/login.php>



2. Monitoraggio e revisione degli obiettivi

- Per i Dirigenti è previsto l'accesso in modalità inserimento/modifica sugli obiettivi della propria area (ed in modalità visualizzazione sugli obiettivi delle altre aree dirigenziali) utilizzando le **credenziali** in loro possesso quali dipendenti dell'Ateneo fiorentino
- per i Garanti e per il Direttore Amministrativo è previsto l'accesso solo in modalità visualizzazione

Schermata per inserimento dei dati on line

The screenshot shows a web browser window titled "CSIAF - Università degli Studi di Firenze - Programmazione Attività - Microsoft Internet Explorer". The address bar shows the URL "http://www3.unifi.it/progattivita/dettagli.php?id=9". The page header includes the logo of the University of Florence and the text "csiaf Centro Servizi Informatici Ateneo Fiorentino - Programmazione Attività".

The main content area contains a form for entering activity details. The form includes the following fields and controls:

- Cognome:** Mugnai
- Nome:** Cristina
- Ufficio:** CSIAF - Area Servizi Informatici
- Ruolo:** Dirigente
- Obiettivo:** Funzionamento del sistema informativo
- Descrizione sintetica Obiettivo:** (empty text area)
- Priorità:** Min (dropdown menu)
- Peso:** 30 (text input)
- Tipo Obiettivo:** Ordinario (dropdown menu)
- Attività:** (empty text area)
- Strutture ed uffici coinvolti:** (empty text area)
- Criticità:** (empty text area)
- Indicatori:** Qualitativo (dropdown menu)

Buttons for "Salva le modifiche ed esci" and "Annulla ed esci" are present on the right side of the form. At the bottom of the form, there are four "Aggiungi elemento" buttons corresponding to the four main data entry areas. The footer of the page reads "Servizio sviluppato dal Sip del Polo delle Scienze Sociali sip-novoli@unifi.it".



3. Valutazione dei dirigenti

- La valutazione individua i risultati raggiunti dal valutato alla fine del periodo di valutazione, in base agli obiettivi precedentemente assegnati ed il giudizio sul grado di raggiungimento di detti risultati



3. Valutazione dei dirigenti

- La valutazione sul raggiungimento degli obiettivi presuppone l'individuazione di criteri univoci, basati quanto più possibile su rapporti matematici



3. Valutazione dei dirigenti

- Il grado di raggiungimento potrà essere misurato
 - ◆ in base all'aumento/diminuzione percentuale riferito all'anno precedente sulle stesse attività;
 - ◆ raffrontando la stessa attività con altre Aree simili;
 - ◆ rapportando i risultati raggiunti con il n. di persone dedicate alle attività;

(segue...)



3. Valutazione dei dirigenti

- ◆ in base all'incremento/decremento di spesa; incremento/decremento del tempo occorrente per raggiungere il risultato;
- ◆ rispetto alle scadenze;
- ◆ tenendo conto della qualità dei servizi raggiunti, rapportata ai livelli di servizio standard medio.



3. Valutazione dei dirigenti

- Per ciascuno degli obiettivi descritti dai Dirigenti, in base alle indicazioni contenute nella relazione annuale, andrà attribuita una valutazione secondo il grado di realizzazione di ogni singola attività

(segue...)



3. Valutazione dei dirigenti

- La valutazione degli obiettivi potrà prevedere 5 classi così determinate:
 - ◆ **1-32** : la prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente;
 - ◆ **33-44** : la prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo;
 - ◆ **45-56** : la prestazione complessiva è stata sostanzialmente in linea con le attese;

(segue...)



3. Valutazione dei dirigenti

- ◆ **57-68** : la prestazione complessiva ha sostanzialmente soddisfatto le attese;
- ◆ **69-80** : la prestazione complessiva ha pienamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali.



Scheda di valutazione

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI															
nome e cognome															
Obiettivo	Peso	Competenze manageriali rilevate (1)						Grado di raggiungimento obiettivi (2)					max 100%	Peso rivalutato (3)	
		a	b	c	d	e	max 20%	a	b	c	d	e			max 80%
Punteggio		da 1 a 4	da 1 a 4	da 1 a 4	da 1 a 4	da 1 a 4	TOTALE PARZIALE	da 1 a 32	da 33 a 44	da 45 a 56	da 57 a 68	da 69 a 80	TOTALE PARZIALE	TOTALE PER OBIETTIVO	
							0						0	0	0,00
							0						0	0	0,00
							0						0	0	0,00
							0						0	0	0,00
							0						0	0	0,00
							0						0	0	0,00
							0						0	0	0,00
							0						0	0	0,00
							0						0	0	0,00
TOTALE	100														0,00



Scheda di valutazione

(1) Competenze manageriali rilevate (max 20 punti) - riempire tutte le caselle di ogni riga												
a. Guidare, sviluppare e curare la motivazione dei diretti collaboratori (punteggio da 1 a 4)												
b. Garantire la rapidità e l'efficacia delle soluzioni proposte (punteggio da 1 a 4)												
c. Decidere in modo efficace nei propri ambiti di responsabilità e in coerenza con le politiche dell'Ateneo (punteggio da 1 a 4)												
d. Garantire l'integrazione delle attività verso le altre Aree tenendo conto delle implicazioni delle proprie azioni (punteggio da 1 a 4)												
e. Garantire il flusso comunicativo tra vertice e collaboratori (punteggio da 1 a 4)												
(2) Grado di raggiungimento degli obiettivi (max 80 punti) - riempire una sola casella per riga												
a. La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente (punteggio da 1 a 32)												
b. La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo (punteggio da 33 a 44)												
c. La prestazione complessiva è stata sostanzialmente in linea con le attese (punteggio da 45 a 56)												
d. La prestazione complessiva ha sostanzialmente soddisfatto le attese (punteggio da 57 a 68)												
e. La prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali (punteggio da 69 a 80)												
(3) è il prodotto tra il peso attribuito ad ogni obiettivo e la percentuale di raggiungimento												



4. Validazione del processo

- Verbale di valutazione dei Dirigenti
 - ◆ Schema sintetico degli obiettivi assegnati, con pesi, indicatori e grado di raggiungimento
 - ◆ Firma Direttore e presa visione Dirigente



Facsimile verbale presa visione



Università degli Studi di Firenze

VALUTAZIONE DIRIGENTI – ANNO 2006

Il giorno alle ore.....il Direttore Amministrativo ha incontratoper l'analisi conclusiva degli obiettivi dell'anno e la valutazione dei risultati raggiunti

COMPETENZE MANAGERIALI			
Obiettivo	Peso	Indicatore	Competenze rilevate
.....
.....
.....
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI			
Obiettivo	Peso	Indicatore	Grado di raggiungimento
.....
.....
.....
TOTALE		/100

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

IL DIRIGENTE PER PRESA
VISIONE

Firenze,..... 2006

Linee - guida per la redazione del piano di programmazione annuale e la valutazione dei risultati dei Dirigenti

1 - Principi generali

Il sistema di valutazione dei Dirigenti dell'Università degli Studi di Firenze, da effettuarsi alla stregua dell'art. 4 del Regolamento per i criteri di verifica e controllo dell'attività dei risultati dei Dirigenti dell'Università degli Studi di Firenze (Decreto rettorale, 22 aprile 2004, n. 232), si concretizza in un processo di durata annuale, articolato nelle seguenti fasi:

- Pianificazione e assegnazione degli obiettivi
- Monitoraggio e revisione degli obiettivi
- Valutazione dei dirigenti
- Validazione del processo

Ciascun dirigente predispone, all'inizio di ogni anno, una proposta di pianificazione delle attività, articolato per obiettivi preventivamente individuati con il Direttore Amministrativo. La redazione della proposta di piano avviene sulla base di una scheda individuale, attraverso l'utilizzo dell'apposito applicativo informatico, di cui ogni dirigente possiede le relative credenziali. L'iter del piano segue la tempistica indicata all'art. 5 e si conclude con l'accettazione del Direttore Amministrativo.

2 - Obiettivi

La definizione degli obiettivi è la base su cui impostare il piano di programmazione. Tale definizione deve essere fatta rispettando i criteri della chiarezza, coerenza e verificabilità.

Gli obiettivi sono definiti sulla base della loro:

a) **ordinarietà/innovatività**: il piano di programmazione dovrà comprendere obiettivi di tipo ordinario, atti cioè a garantire più ampia efficienza ed efficacia dei servizi attribuiti alla specifica Area Dirigenziale e innovativi per i quali cioè si prevede la sperimentazione o l'attuazione di un progetto speciale per il miglioramento dei servizi e/o la istituzione di nuovi.

b) **priorità**: a ciascun obiettivo dovrà corrispondere un livello di importanza strategica (Minima/Media/Massima).

c) **trasversalità**: gli obiettivi possono essere propri dell'area presidiata dal dirigente oppure condivisi ovvero per la cui realizzazione è necessario il coinvolgimento di altre Aree, mediante l'avvio di progetti comuni, iniziative congiunte, particolari collaborazioni.

3 - Scheda individuale

Per scheda individuale si intende lo schema predisposto per ciascun Dirigente per la descrizione degli obiettivi. In essa sono riportati i seguenti elementi:

- m) la definizione degli obiettivi
- n) le attività necessarie per il loro raggiungimento
- o) le strutture e gli uffici coinvolti
- p) l'indicazione delle criticità
- q) gli indicatori misurabili
- r) il peso da attribuire ad ogni obiettivo

Le schede devono essere pienamente uniformi nella metodologia e nel formato utilizzato (standardizzazione).

4 - Indicatori

Gli indicatori non devono essere generici e devono essere confrontabili. Essi sono suddivisi nelle seguenti tipologie:

a) Qualitativi (con intervalli o range di ottimizzazione):

sono qualitativi gli indicatori non esprimibili in termini numerici, ovvero, che più che misurare un risultato, lo descrivono. Nella fattispecie, si tratta di indicatori che attengono all'efficacia e alla qualità dell'azione.

b) Quantitativi:

sono così classificati gli indicatori che esprimono un valore misurabile numericamente.

- unità di prodotto o attività
- dati economici e finanziari, quindi riferibili ad elementi di costo e di ricavo, controllabili dal dirigente e valori finanziari e di spesa
- rapporto costi/benefici
- incremento percentuale del volume di attività; in questo caso è necessaria l'indicazione di un parametro di riferimento

c) Cronologici: (entro una certa data o indicatore che migliora i tempi)

Sono quelli che indicano il rispetto delle scadenze, o misurano la riduzione dei tempi di espletamento delle attività; in quest'ultimo caso è necessario che sia anche indicato, come parametro di riferimento, il tempo medio impiegato per espletare quelle stesse attività.

5 – Tempistica

Il piano di programmazione provvisorio deve essere predisposto a pena di esclusione entro il 31 marzo dell'anno di riferimento. Dopo tale data, condivisi gli obiettivi con il Direttore Amministrativo, il piano deve passare allo stato "intermedio".

Entro il 31 luglio si procede al monitoraggio e alla revisione degli obiettivi con la valutazione dello scostamento eventuale rispetto alle attività in atto. Dopo tale termine il piano risulta "definitivo". Solo in casi di sopravvenute emergenze e/o in seguito al verificarsi di eventi eccezionali e solo previa autorizzazione da parte del Direttore Amministrativo si possono riaprire i termini per la revisione del piano.

6 - Definizione e misura dei risultati

La valutazione complessiva di ciascun dirigente tiene conto dei comportamenti organizzativi (art. 7), nonché dei risultati raggiunti alla fine del periodo di valutazione.

La misurazione dei risultati va effettuata in base agli obiettivi precedentemente assegnati, tiene conto del giudizio del Direttore Amministrativo sul grado di raggiungimento di detti risultati e presuppone l'individuazione di criteri univoci, basati quanto più possibile su elementi oggettivi.

In generale, si dovrà tenere conto della corrispondenza tra il piano di programmazione delle attività e gli effettivi risultati raggiunti.

Il grado di raggiungimento potrà essere misurato:

- in base all'aumento/diminuzione percentuale riferito all'anno precedente sulle stesse attività;
- oppure, raffrontando la stessa attività con altre aree simili;
- oppure rapportando i risultati raggiunti con il n. di persone dedicate alle attività
- oppure in base all'incremento/decremento di spesa; incremento/decremento del tempo occorrente per raggiungere il risultato;
- oppure rispetto alle scadenze;
- la misurazione può anche tenere conto della qualità dei servizi raggiunti, rapportata ai livelli di servizio standard medio (ad esempio la riduzione dei tempi rispetto alle scadenze di legge o prefissate)

In particolare, il grado di raggiungimento degli obiettivi sarà misurato in base alla seguente tipologia valutativa con corrispondenti valori in punti:

- a) La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente (punteggio da 1 a 32)

- b) La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo (punteggio da 33 a 44)
- c) La prestazione complessiva è stata sostanzialmente in linea con le attese (punteggio da 45 a 56)
- d) La prestazione complessiva soddisfa le attese (punteggio da 57 a 68)
- e) La prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali (punteggio da 69 a 80)

7 - I comportamenti organizzativi

Il sistema di valutazione dei risultati si basa sul grado di raggiungimento degli obiettivi ed anche sulle competenze manageriali apprezzate, anno per anno, discrezionalmente dal Direttore Amministrativo, basandosi sulla capacità di:

- a) Guidare, sviluppare e curare la motivazione dei diretti collaboratori (punteggio da 1 a 4)
- b) Garantire la rapidità e l'efficacia delle soluzioni proposte (punteggio da 1 a 4)
- c) Decidere in modo efficace nei propri ambiti di responsabilità e in coerenza con le politiche dell'Ateneo (punteggio da 1 a 4)
- d) Garantire l'integrazione delle attività verso le altre Aree tenendo conto delle implicazioni delle proprie azioni (punteggio da 1 a 4)
- e) Garantire il flusso comunicativo tra vertice e collaboratori (punteggio da 1 a 4)

8 - Valutazione complessiva dei dirigenti

La valutazione complessiva avviene sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi, in relazione al peso a loro attribuito, integrata dall'apprezzamento dei comportamenti organizzativi.

Il peso delle attività innovative non potrà essere di norma minore di 8 e superiore a 15, salvo la possibilità di modificare dette percentuali previo accordo con il Direttore Amministrativo.

La somma dei ~~pesi~~ punti data agli obiettivi dovrà essere pari a 80, considerando la diversa ponderazione data a ciascun obiettivo.

La componente dei risultati e quella dei comportamenti andranno ad incidere nella valutazione complessiva rispettivamente per l'80 e il 20%.

La valutazione sarà effettuata per i Dirigenti che abbiano ricevuto un incarico di funzione dirigenziale da almeno sei mesi.

9 - Validazione del processo

L'intero processo di valutazione verrà validato attraverso un colloquio e la "presa visione" da parte del dirigente e si deve concludere entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di assegnazione degli obiettivi.

(1) Competenze manageriali rilevate (max 20 punti) - riempire tutte le caselle di ogni riga									
a. Guidare, sviluppare e curare la motivazione dei diretti collaboratori (punteggio da 1 a 4)									
b . Garantire la rapidità e l'efficacia delle soluzioni proposte (punteggio da 1 a 4)									
c. Decidere in modo efficace nei propri ambiti di responsabilità e in coerenza con le politiche dell'Ateneo (punteggio da 1 a 4)									
d. Garantire l'integrazione delle attività verso le altre Aree tenendo conto delle implicazioni delle proprie azioni (punteggio da 1 a 4)									
e. Garantire il flusso comunicativo tra vertice e collaboratori (punteggio da 1 a 4)									
(2) Grado di raggiungimento degli obiettivi (max 80 punti) - riempire una sola casella per riga									
a. La prestazione complessiva è risultata di livello insoddisfacente (punteggio da 1 a 32)									
b . La prestazione complessiva presenta parziali lacune dal punto di vista quantitativo e/o qualitativo (punteggio da 33 a 44)									
c. La prestazione complessiva è stata sostanzialmente in linea con le attese (punteggio da 45 a 56)									
d. La prestazione complessiva ha soddisfatto le attese (punteggio da 57 a 68)									
e. La prestazione complessiva ha ampiamente soddisfatto le attese raggiungendo livelli qualitativi ottimali (punteggio da 69 a 80)									
(3) è il prodotto tra il peso attribuito ad ogni obiettivo e la percentuale di raggiungimento									



Università degli Studi di Firenze

Valutazione delle prestazioni – Anno

- Dirigenti -

DATI ANAGRAFICI

Matricola	Cognome e Nome	Inquadramento DIRIGENTE
Data di nascita	Data di assunzione	
Area Organizzativa		

INFORMAZIONI RELATIVE AL RUOLO

Missione
Principali aree di responsabilità
Posizione nell'organigramma (riporti) Direttore Amministrativo

COMPETENZE MANAGERIALI

Comportamenti organizzativi richiesti	valutazione
a. Guidare, sviluppare e curare la motivazione dei diretti collaboratori	
b. Garantire la rapidità e l'efficacia delle soluzioni proposte	
c. Decidere in modo efficace nei propri ambiti di responsabilità e in coerenza con le politiche dell'Ateneo	
d. Garantire l'integrazione delle attività verso le altre Aree tenendo conto delle implicazioni delle proprie azioni	
e. Garantire il flusso comunicativo tra vertice e collaboratori	

SINTESI VALUTAZIONE

_____, _____
IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

IL DIRIGENTE PER PRESA VISIONE

RIEPILOGO

COMPETENZE MANAGERIALI

TOTALE

PESO ASSEGNATO

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI

TOTALE

PESO ASSEGNATO

TOTALE VALUTAZIONE

AREE DI MIGLIORAMENTO

ULTERIORI CONSIDERAZIONI

_____, _____
IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

IL DIRIGENTE PER PRESA VISIONE