

Procedura di valutazione del personale

Indice

La valutazione della Performance

La valutazione delle Competenze

La valutazione degli Incarichi

A) Premesse metodologiche e significato dell'intervento

La presente procedura fissa regole certe, omogenee e coerenti per le politiche di sviluppo del personale e di valutazione delle prestazioni, in modo da impostare un sistema di gestione per obiettivi che preveda l'attribuzione di precisi compiti e responsabilità lungo tutta la piramide organizzativa.

L'intento è quello di orientare i percorsi di carriera individuali e l'evoluzione delle retribuzioni coerentemente con il livello della prestazione assicurata.

In particolare, attraverso la presente procedura la Fondazione mira a:

- garantire un lineare ed equo sviluppo delle politiche retributive;
- rafforzare il processo di coinvolgimento e motivazione del personale;
- perseguire prioritariamente la crescita interna per la copertura delle posizioni chiave;
- garantire coerenza tra gli obiettivi della Fondazione ed i comportamenti dei singoli responsabili;
- rendere trasparenti le attese della Fondazione nei confronti dei dipendenti, facilitando il dialogo;
- collegare la retribuzione del personale, oltre che alle competenze e alle responsabilità, al livello di prestazione.

Al fine di garantire un lineare sviluppo di politiche retributive ed impostare correttamente un sistema di retribuzione meritocratico, si ritiene opportuno realizzare le seguenti 4 condizioni:

1. Individuazione di "livelli retributivi" in relazione agli ambiti di attività coperti dal personale della SSICA inquadrato nelle posizioni organizzative previste dal funzionigramma della Fondazione;
2. Indicazione di obiettivi e priorità ai quali indirizzare le prestazioni professionali nell'ambito del piano strategico triennale della ricerca.
3. Realizzazione di un processo di «valutazione delle prestazioni», di equipe e individuali, mediante l'attuazione di analisi periodiche e sistemiche delle competenze, delle capacità e delle prestazioni del personale, finalizzato alla rilevazione di elementi utili per l'eventuale riconoscimento di:
 - Passaggi di livello;
 - Attribuzione e mantenimento di incarichi;
4. Realizzazione di un sistema strutturato di incentivazione basato sulla previsione di una componente variabile della retribuzione, legata al raggiungimento di obiettivi assegnati.

Con specifico riferimento alla “valutazione delle prestazioni”, si è sviluppato un sistema di valutazione del personale che ha ad oggetto:

- Valutazione dei risultati raggiunti (performance organizzativa e individuale);
- Valutazione delle competenze possedute;
- Valutazione dell’incarico;

come nel seguito meglio descritto.

(La valutazione, ai fini del Periodo di prova, non rientra nell’ambito di attività della presente procedura).

1. Valutazione dei risultati raggiunti - performance

Il sistema di valutazione della performance del personale è articolato in due processi (tra loro integrati), relativi a obiettivi di:

- a. Centro di Responsabilità (Aree, Divisioni, Laboratori, Uffici/Settori);
- b. Individuale (singolo dipendente).

a. Valutazione della performance a livello di C.d.R. (Centro di Responsabilità) - Aree, Divisioni, Laboratori, Uffici/Settori.

Il processo di valutazione della performance organizzativa di C.d.R. coincide con il processo di budget e piano annuale delle attività. Tale valutazione si concretizza nella verifica di utilizzo delle risorse attribuite al CdR, nell'ambito del piano delle attività concordato con il CdR medesimo, a fini della realizzazione degli obiettivi concordati nel piano annuale delle attività. Pertanto la scheda di valutazione sarà declinata insieme al piano di attività.

“Gli obiettivi di Centro di Responsabilità (C.d.R.)” si riferiscono agli obiettivi (di gruppo) assegnati a tutti i componenti del C.d.R. nell'ambito del percorso del piano di attività.

b. Valutazione della performance individuale

Si è scelto di privilegiare lo sviluppo di una scheda che utilizzi *item di contributo individuale*. Tale valutazione consente un'adeguata valorizzazione, complessiva e pluriarticolata, del contributo individuale anche in considerazione dello sviluppo in divenire di obiettivi individuali.

2. Valutazione delle competenze

La valutazione delle competenze è l'attività con cui la Direzione della SSICA mediante il responsabile della unità organizzativa tracciano lo sviluppo professionale del personale affidato a ciascun centro di responsabilità.

La scelta per la valutazione delle competenze è stata quella di sviluppare un **set di fattori** che descriva le competenze necessarie al buon andamento delle attività a cui si è preposti, partendo da quelle organizzative e relazionali.

Tale valutazione annuale si sviluppa sui seguenti parametri:

1. Competenze tecnico/scientifiche/professionali e relazionali;
2. Competenze organizzative;
3. Competenze di gestione delle risorse affidate nell'Area/Divisione/Laboratori/Uffici/Settori (per C.d.R).

Per competenze si intende l'insieme di conoscenze, abilità e comportamenti rilevabili nell'esercizio di una determinata attività, il "saper agire" professionalmente. Sapere, saper fare, saper essere sono conoscenze verificate nell'ambito di situazioni concrete così individuate:

- "sapere", - l'insieme delle conoscenze richieste dalla professione, nonché in ambito generale e organizzativo;
- "saper fare" – capacità e abilità professionali connesse allo svolgimento dell'attività lavorativa e all'utilizzo del bagaglio di conoscenze;
- "saper essere", capacità di "mobilitare" le risorse possedute (conoscenze e capacità) in modo appropriato nello svolgimento del lavoro e nell'orientamento dei propri comportamenti organizzativi.

Per ogni competenza è stata costruita una griglia di elementi di valutazione specifici per conferire maggiore oggettività alla valutazione stessa nel confronto fra valutatore e valutato. I gradi di valutazione sono 5 e prevedono, ciascuno, un punteggio che va da 1 a 5.

Operativamente la valutazione delle competenze, sarà contestuale alla valutazione individuale di risultato per rendere più fluido il processo complessivo di valutazione individuale annuale. La chiusura di ogni singola scheda, di valutazione delle competenze, dovrà essere preceduta da un colloquio tra valutatore e valutato. Il valutatore annota i colloqui di valutazione effettuati con relative indicazioni del nominativo e della data del colloquio, acquisendo la firma dell'interessato.

3. Valutazione degli incarichi

La valutazione degli incarichi è l'attività mediante la quale viene valutata periodicamente, la capacità del personale titolare di un incarico di attuare compiutamente i mandati sottesi all'incarico ricevuto e, quindi, si verifica la sussistenza dei presupposti per il mantenimento degli incarichi conferiti, nonché per procedere all'affidamento di incarichi superiori.

Gli incarichi possono essere suddivisi in Incarichi di Struttura (Area/Divisione/Laboratori/Uffici/Settori) e incarichi Professionali a livello del CCNL.

VALUTAZIONE ANNUALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

NOMINATIVO	Dr. XXXXX YYYYYY	
PROFILO PROFESSIONALE	Chimico/Tecnologo ecc.	
UNITA' OPERATIVA	Divisione/Laboratorio _____	
DESCRIZIONE INCARICO	XXXXXX	
DECORRENZA	01/01/XXXX	PERIODO VALUTATO dal 01/01/XXXX al 31/12/XXXX

La scheda prende in considerazione alcuni item di comportamento come parametri di misurazione dell'impegno fornito, della partecipazione a progetti, e del rispetto delle disposizioni aziendali. (piani, codici, regolamenti, direttive aziendali, linee guida eccetera)

È stata concepita per essere utilizzata in modo trasversale per tutti i profili professionali della SSICA, per questo motivo la descrizione degli item è di carattere generale e non entra nello specifico dei singoli ambiti organizzativi; risulta pertanto opportuno adattare la valutazione di fattori descritti (non modificabili nella scheda) al contesto in cui opera il valutato.

La scheda viene compilata dal valutatore individuato nell'ambito dell'unità organizzativa di appartenenza del valutato; ogni item è corredato da un campo "Nota valutatore" nel quale è possibile esplicitare le motivazioni dei giudizi espressi, soprattutto con riferimento ai gradi/ estremi della griglia (giudizio basso o giudizio benchmark). È, inoltre, presente un campo "Osservazioni del valutato", che può essere compilato nel corso del colloquio prima della chiusura della scheda.

ITEM	DESCRIZIONE	VALUTAZIONE (da 1 a 5)	Note
1	Partecipazione ad attività istituzionali come: progettazione e/o realizzazione e messa in atto progetti di ricerca, formulazione di linee guida per specifiche tematiche, attività verso Aziende contribuenti, ecc.		
2	Partecipazione alle attività della propria struttura di afferenza, come: riunioni, progetti, formazione e addestramento di personale, attività di Ricerca e sviluppo, Studio e aggiornamento lingue estere informatiche e telematiche.		
3	Rispetto della normativa vigente e delle direttive della Fondazione come codici normativi, regolamenti, delibere e direttive, linee guida, istruzioni e procedure.		
4	Puntualità, disponibilità e/o flessibilità nell'orario di servizio, Puntualità sul posto di lavoro, disponibilità e/o flessibilità nell'orario di lavoro, disponibilità per eventuali turnazioni, disponibilità nella collaborazione per la gestione di eventuali emergenza ecc.		
5	Impegno dedicato al raggiungimento dei risultati della struttura di afferenza, in particolare: impegno assicurato per portare a termine, entro le scadenze, le attività assegnate, tenendo conto del livello di autonomia e della qualità dell'impegno/attività.		

Gli item della scheda pesano tutti allo stesso modo

Gradi di valutazione = livello del contributo espresso

1 = Basso	I comportamenti descritti dall'item sono agiti in modo parziale, incompleto, saltuario o in un campo ristretto.
2 = Medio	I comportamenti descritti dall'item sono agiti a un livello che richiede ancora un miglioramento in termini di campo, completezza o frequenza.
3 = Buono	I comportamenti descritti dall'item sono agiti a un livello conforme all'atteso per quanto riguarda campo, completezza e frequenza.
4 = Ottimo	I comportamenti descritti dall'item sono agiti a un livello elevato in termini di completezza, campo e frequenza.
5 = Benchmark	I comportamenti descritti dall'item sono agiti a un livello di best performer e modello di riferimento per il contesto organizzativo e per la SSICA.

Il Responsabile della Struttura

Data xxxxxxxxx

Eventuali Osservazioni :

.....

.....

.....

Per presa visione: Il Valutato

**VALUTAZIONE ANNUALE DELLE COMPETENZE TECNICO-SCIENTIFICHE
PROFESSIONALI**

NOMINATIVO	Dr. XXXXX YYYYYY		
PROFILO PROFESSIONALE	Chimico/Tecnologo ecc.		
UNITA' OPERATIVA	Divisione/Laboratorio _____		
DESCRIZIONE INCARICO	XXXXXX		
DECORRENZA	01/01/XXXX	PERIODO VALUTATO	dal 01/01/XXXX al 31/12/XXXX

SEZIONE 1: Competenze tecniche di base al livello professionale.

ITEM	DESCRIZIONE	VALUTAZIONE (da 1 a 5)	Note
1	Conoscenze tecnico-scientifiche e delle normative riguardanti il settore di riferimento.		
2	Metodi di lavoro utilizzati (analitici, tecnologici, statistici, linguistici).		
3	Innovazioni metodologiche nel settore di riferimento.		
4	Tecniche di controllo dell'avanzamento attività.		
5	Coordinamento scientifico progetti (ove ricorre).		

1 = Basso	Le attività espletate e le conoscenze sottese non sono agite in maniera sufficiente.
2 = Medio	Le attività espletate e le conoscenze sottese sono agite in maniera sufficiente.
3 = Buono	Le attività espletate e le conoscenze sottese sono agite in maniera efficace. Sono presenti ambiti di miglioramento che devono essere perseguiti con impegno.
4 = Ottimo	Le attività espletate e le conoscenze sottese sono agite in maniera ottimale. Sono presenti ambiti di miglioramento che permettono di raggiungere livelli di eccellenza.
5 = Benchmark	Le attività espletate e le conoscenze sottese sono agite in maniera eccellente a livello di best performer e modello di riferimento per il contesto organizzativo e per la SSICA.

SEZIONE 2: Competenze tecniche evolute del livello professionale.

2.1 Sviluppo iniziative per rapportarsi con gli stakeholders

COMPETENZA	Indicatore	Valore ottenuto	Standard fissato	Valutazione %
Pubblicazioni	Numero pubblicazioni (per tipologia scientifica e divulgativa)			

Incontri e convegni (Relatore)	Numero incontri e convegni			
--------------------------------	----------------------------	--	--	--

2.2 Gestione progetti finanziati e/o cofinanziati da terzi

COMPETENZA	Indicatore	Valore ottenuto	Standard fissato	Valutazione %
Approvazione progetti da parte Direzione di SSICA	Numero progetti approvati da SSICA			
Ammissione al concorso dei progetti	Numero progetti ammessi a concorso			
Ammissione al finanziamento	Numero progetti ammessi a finanziamento			

2.3 Consulenza ed assistenza nei processi tecnologici alimentari

COMPETENZA	Indicatore	Valore ottenuto	Standard fissato	Valutazione %
Interventi di Assistenza	Numero assistenza documentale			
	Numero assistenza in presenza			
	Numero assistenza presso Aziende			

SEZIONE 3: Competenze Relazionali.

ITEM	DESCRIZIONE	VALUTAZIONE (da 1 a 5)	Note
1	3.1 La relazione con utenti/interlocutori esterni		
2	3.2 Relazioni con i colleghi		

3.1 Relazione con utenti/interlocutori esterni

La relazione con utenti/interlocutori esterni, tra i quali le imprese contribuenti, nell'interlocuzione lavorativa. Capacità di ascolto attivo e propositivo, nonché di presidio. (fare domande, dare feedback, concentrarsi sull'interlocutore e verificare la comprensione).

1	È molto sbrigativo e spesso si sottrae alla relazione con utenti e interlocutori esterni.
2	Solo se sollecitato si attiva nei confronti di utenti e interlocutori esterni, ascolta in modo passivo e non si attiva correttamente per comprendere l'interlocutore.
3	Intrattiene in genere con l'utenza rapporti corretti, non sempre riesce a mettersi in ascolto e a comprendere l'interlocutore.

4	È sempre disponibile e cortese, dimostrando generalmente attenzione e comprensione, anche se potrebbe migliorare l'ascolto attivo.
5	Dimostra grande disponibilità e cortesia, è sempre attento e ascolta in modo attivo l'interlocutore, riuscendo a cogliere anche i segnali deboli (verbali e non verbali) verificando sempre la comprensione.

N.B. la competenza si applica ai rapporti con interlocutori esterni alla struttura di appartenenza. I colleghi di altre strutture interne alla SSICA possono essere considerati utenti.

3.2 Relazioni con i colleghi

Interagisce in modo aperto, costruttivo e collaborativo con i colleghi della propria e delle altre strutture; condivide informazioni, conoscenze e fornisce e scambia feedback; è disponibile all'ascolto.

1	Interagisce con i colleghi in modo formale e distaccato e, in genere, non collabora attivamente né condivide le informazioni.
2	È disponibile verso i colleghi in momenti strutturati e programmati o nella relazione uno-a-uno, condividendo le sole informazioni utili e necessarie per l'esecuzione del lavoro.
3	Ha un approccio aperto e costruttivo con i colleghi e condivide le informazioni, se richieste, anche se non manifesta una spiccata disponibilità all'ascolto.
4	Tiene buone relazioni con i colleghi della propria e delle altre strutture, manifestando una buona propensione all'ascolto delle esigenze altrui e una certa disponibilità a condividere informazioni e conoscenze. Fornisce feedback sulle proprie attività.
5	Mantiene con costanza un atteggiamento disponibile, costruttivo e aperto con tutti i colleghi. Dimostrapazienza e ascolto quando i colleghi presentano il proprio punto di vista. Condivide spontaneamente informazioni, idee e conoscenze. Fornisce feedback sulle proprie attività e valorizza i feedback altrui.

Il Responsabile della Struttura

Data xxxxxxxxx

Eventuali Osservazioni :

.....

Per presa visione: Il Valutato

VALUTAZIONE ANNUALE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

NOMINATIVO	Dr. XXXXX YYYYYY		
PROFILO PROFESSIONALE	Chimico/Tecnologo ecc.		
UNITA' OPERATIVA	Laboratori/Uffici/Settori _____		
DESCRIZIONE INCARICO	XXXXXX		
DECORRENZA	01/01/XXXX	PERIODO VALUTATO	dal 01/01/XXXX al 31/12/XXXX

Competenze Organizzative

ITEM	DESCRIZIONE	VALUTAZIONE (da 1 a 5)	Note
1	1. Organizzazione del lavoro		
2	2. Problem Solving		
3	3. Focus sui risultati		

N.B. il valutatore deve declinare la competenza nello specifico del profilo e del ruolo del collaboratore valutato. In taluni casi l'organizzazione del lavoro sarà contestualizzabile solo come "partecipa all'organizzazione", in altri casi invece saranno valutabili entrambi gli aspetti: la partecipazione e la capacità di organizzare le proprie attività.

1. Organizzazione del lavoro

Organizza le proprie attività quotidiane, gestendo al meglio energie e abilità per rispettare le tempistiche/scadenze date. Partecipa all'organizzazione delle attività del team e contribuisce alla costruzione di progetti di ricerca, piani di lavoro anche integrati e multi professionali (se previsto dal proprio ruolo), eventualmente anche con altre Strutture della SSICA.

1	Non pone adeguata attenzione alla pianificazione né alla organizzazione delle proprie attività. Raramente stabilisce le priorità e rispetta i tempi.
2	Sa svolgere attività con una sufficiente capacità di rispettare i tempi, ma solo se le stesse sono dettagliatamente pianificate/organizzate da altri.
3	Opera in modo autonomo, gestendo energie e tempistiche, nelle situazioni ordinarie. Si attiva, cercando di organizzare le proprie attività, anche se non sempre con buon esito.
4	Buona capacità ad operare sia nelle situazioni ordinarie sia in condizioni non pianificate: sa selezionare le priorità e programmare le attività nel rispetto dei tempi concordati.
5	Ottime capacità di pianificazione delle attività proprie e/o di altri sia nelle situazioni ordinarie che in quelle non previste, in genere con ottimi risultati. Esprime ottime capacità di selezione delle priorità, previsione dei tempi e controllo anche in situazioni complesse.

2. Problem Solving

Individua e comprende gli aspetti essenziali dei problemi e sviluppa buone soluzioni ricorrendo se necessario all'esperienza e alla creatività.

1	Ha spesso difficoltà a identificare con precisione il problema e le possibili soluzioni.
2	Cerca di individuare gli aspetti essenziali dei problemi, non riuscendo sempre a identificarli correttamente. Quando si trova in difficoltà si comporta in modo passivo e lascia il problema in carico ai colleghi.
3	Riesce a cogliere gli aspetti essenziali dei problemi e cerca di sviluppare soluzioni, anche se si trova in difficoltà quando non è possibile seguire strade già tracciate. In tal caso, sollecita l'aiuto dei colleghi e/o del proprio referente per trovare soluzioni adeguate.
4	Individua con chiarezza il problema e si confronta con l'eventuale gruppo di lavoro e/o il proprio referente sulla sua definizione e sulle proprie ipotesi anche innovative di soluzione, che pone poi in essere.
5	Affronta i problemi anche in autonomia quando necessario, implementando la soluzione più adatta per la persona e per l'organizzazione. Prende in considerazione possibili soluzioni alternative, individuando spunti originali e innovativi.

3. Focus sui risultati

Finalizza con continuità le proprie attività al conseguimento degli obiettivi assegnati con consapevolezza degli esiti/conseguenze attesi e inattesi, sia nei percorsi di cura che nei processi di lavoro nei quali opera, rispettando gli impegni assunti e assumendosi la responsabilità delle decisioni che è chiamato a prendere direttamente.

1	Non pone adeguata attenzione ai risultati da conseguire, svolgendo la propria attività in modo routinario. Non sempre comprende i possibili esiti/conseguenze del proprio operato.
2	Tenta di uscire dalla routine e di porre attenzione al conseguimento dei risultati piuttosto che alla mera esecuzione, se sollecitato e guidato.
3	È in grado di finalizzare le proprie attività ai risultati da conseguire, se questi sono chiaramente definiti ed espliciti. Di norma riesce a cogliere i possibili esiti/conseguenze del proprio operato.
4	Buona capacità e costanza nel perseguire il conseguimento dei risultati e nel valutare esiti/conseguenze. È cauto nell'assumersi la responsabilità di prendere decisioni, pur rispettando gli impegni assunti.
5	Opera sempre con estrema attenzione ai risultati da conseguire e agli esiti/conseguenze del proprio lavoro sull'utente/paziente e sull'organizzazione interna. Tiene fede agli impegni presi e si assume la responsabilità delle decisioni che è chiamato a prendere in relazione al ruolo.

Il Responsabile della Struttura

Data xxxxxxxxx

Eventuali Osservazioni :

.....
.....
.....

Per presa visione: Il Valutato

INCARICO DI STRUTTURA (Aree; Divisioni/Laboratori; Uffici/Settori)

VALUTAZIONE ANNUALE COMPETENZE GESTIONALI

NOMINATIVO	Dr. XXXXX YYYYYY		
PROFILO PROFESSIONALE	Chimico/Tecnologo ecc.		
UNITA' OPERATIVA	Area/Divisione _____		
DESCRIZIONE INCARICO	XXXXXX		
DECORRENZA	01/01/XXXX	PERIODO VALUTATO	dal 01/01/XXXX al 31/12/XXXX

ITEM	DESCRIZIONE	VALUTAZIONE (da 1 a 5)	Note
1	1. Programmazione operativa e organizzazione		
2	2. Gestione dei collaboratori		

1. Programmazione operativa e organizzazione

Definisce priorità, azioni, responsabilità, tempi, risultati attesi della propria Struttura organizzativa, allocando efficacemente le risorse disponibili e prevedendo dei momenti di monitoraggio e verifica, identificando la metodologia e lo strumento più idoneo al raggiungimento degli obiettivi; supporta la governance relativamente alla messa in atto delle linee del Piano delle attività, del Piano della ricerca e del budget collegato.

Richiede, conosce, controlla, monitora e diffonde i dati gestionali; è pronto ad attivare azioni correttive in caso d'imprevisti.

1	Organizza in modo non del tutto proficuo il proprio lavoro e quello dei collaboratori e tende ad operare su fattori non prioritari rispetto ai compiti, ciò si traduce in una certa difficoltà a rispettare gli indirizzi strategici e di budget. Raramente riconosce l'importanza del monitoraggio e della verifica, anche se previsti dal sistema di gestione.
2	Pone attenzione agli indirizzi strategici e di budget assegnati dalla Governance, ma non riesce sempre a programmare in modo efficace il proprio lavoro e quello dei collaboratori. Opera prevalentemente sulla routine o sull'urgenza e organizza sporadicamente momenti di monitoraggio e verifica, non dando però sempre pieno riscontro al sistema gestionale.
3	Rispetta tempi e scadenze di messa in atto delle linee del Piano delle attività e del budget, definendo programmi di attività per sé e per i propri collaboratori. Prevede momenti di monitoraggio e verifica solo se richiesti dal sistema gestionale.
4	È in grado di pianificare e gestire in maniera corretta le risorse assegnate per il raggiungimento degli obiettivi, rimanendo nei limiti fissati dai documenti di programmazione e dalle linee guida. Programma quando necessario momenti di monitoraggio e verifica formali (riunioni, report...) utilizzando e diffondendo i dati gestionali utili allo scopo, rispettando in modo puntuale il sistema gestionale.

5	Nel quadro delle linee di programmazione aziendali sa riconoscere le priorità, effettua una corretta allocazione delle risorse necessarie e programma efficacemente le attività proprie e dei collaboratori. Anticipa e gestisce gli imprevisti, ripianificando le attività se necessario. Promuove e attiva progetti e azioni di miglioramento della propria struttura organizzativa, in accordo con la Governance. Programma sistematicamente momenti di monitoraggio e verifica formali (riunioni, report...) dando massima diffusione ai risultati, dando pieno riscontro al sistema qualità e implementando controlli ulteriori se necessario.
---	---

2. Gestione dei collaboratori

Gestisce i propri collaboratori chiarendone e organizzandone ruoli e attività, ne conosce le differenti caratteristiche e competenze, apprezzandone le qualità in modo equilibrato e oggettivo. Stabilisce e condivide con l'équipe obiettivi e priorità individuali e di struttura e utilizza efficacemente la delega. Mantiene un costante dialogo con i collaboratori e utilizza il feedback come strumento di riconoscimento del merito e per incentivare il miglioramento personale e lo sviluppo professionale.

Cerca e accetta i feedback per individuare i gap (anche i propri) da colmare.

1	Non pone adeguata attenzione alla gestione dei collaboratori e alla corretta definizione di ruoli e attività. Non si preoccupa di dare feedback accurati e costruttivi, sia positivi che negativi, ai propri collaboratori.
2	Tende a delegare attività routinarie e non particolarmente rilevanti, non essendo sempre in grado di assegnare le attività alle persone sulla base delle loro competenze. Solo in alcuni casi fornisce feedback e non sempre riesce a mantenere un clima di lavoro sereno.
3	Conosce caratteristiche e competenze individuali dei propri collaboratori e definisce coerentemente ruoli e attività nella propria struttura organizzativa. Riconosce l'importanza di dare feedback ai collaboratori, ma non usa questo strumento in modo sistematico o sempre efficace.
4	Identifica capacità, competenze e caratteristiche dei propri collaboratori al fine di contribuire alla miglior assegnazione nel contesto organizzativo. Utilizza in modo efficace la delega. Fornisce periodicamente o al termine di un lavoro feedback ai propri collaboratori aiutandoli e indirizzandoli quando non sono perfettamente in linea con gli obiettivi posti. Si impegna nell'evitare di dare feedback negativi sulla persona, puntando l'attenzione sui comportamenti tenuti.
5	Si assume la responsabilità della gestione delle persone assegnate. È in grado di individuare le persone alle quali affidare attività e responsabilità, comunicando con chiarezza obiettivi e riconoscendo loro adeguata libertà di azione. Dà e accetta specifici feedback in modo sistematico, sia positivi che negativi, a scopo di sviluppo; è sempre attento a dare feedback negativi solo su comportamenti e mai sulla persona. Esprime aspettative positive sull'andamento delle attività future, dando suggerimenti per il miglioramento. Rassicura dopo un risultato negativo.

Il Responsabile della Struttura

Data xxxxxxxxx

Eventuali Osservazioni:

.....

Per presa visione: Il Valutato

INCARICO DI STRUTTURA AREA _____

VALUTAZIONE PERIODICA INCARICO

NOMINATIVO	Dr. XXXXX YYYYYY		
PROFILO PROFESSIONALE	Chimico/Tecnologo ecc.		
UNITA' OPERATIVA	Area		
DESCRIZIONE INCARICO	XXXXXX		
DECORRENZA	01/01/XXXX	PERIODO VALUTATO	dal 01/01/XXXX al 31/12/XXXX

A	CAPACITÀ PROFESSIONALE		
<p><i>Competitività della missione dell'Ente. (Progetti finanziati dalla CE, Progetti finanziati da altri Enti pubblici e privati, Stipulazione contratti di ricerca privati, Progetti istituzionali finanziati con fondi di bilancio). Consulenze ed assistenze richieste nei processi tecnologici delle Aziende. Conseguimento e divulgazione dei risultati dei progetti.</i></p>			
Non adeguato		Adeguato	Eccellente

B	CAPACITA' GESTIONALE		
<p><i>Gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico, gestione del budget, capacità di pianificazione, controllo ed integrazione della struttura. Proattività, Problem solving.</i></p>			
Non adeguato		Adeguato	Eccellente

C	ORIENTAMENTO AL RISULTATO		
<p><i>Valutazione dell'attenzione al risultato. Efficacia dei modelli gestionali adottati per raggiungimento degli obiettivi della struttura: Elevato mantenimento di autorevolezza nell'assistenza presso gli utenti.</i></p>			
Non adeguato		Adeguato	Eccellente

Pag. 2 - NOMINATIVO

Dr. Dr. XXXXX YYYYYY

D
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E DEGLI ISTITUTI CONTRATTUALI

Capacità di leadership. Capacità di motivare, guidare, valutare i Collaboratori, generare un clima organizzativo favorevole all'uso ottimale delle risorse, capacità di direzione ed assunzione di responsabilità, capacità di individuazione dei carichi di lavoro e volumi prestazionali, nonché di gestione degli istituti contrattuali.

Non adeguato

Adeguato

Eccellente

E
AREA DELLA COMUNICAZIONE

Valutazione della capacità di stabilire e mantenere rapporti professionali con i colleghi interni e di altre Istituzioni di ricerca. Capacità relazionali con l'esterno (Aziende e Associazioni). Visibilità nel mondo imprenditoriale. Iniziative per gli stakeholders.

Non adeguato

Adeguato

Eccellente

F
GIUDIZIO COMPLESSIVO

VALUTAZIONE FINALE

POSITIVA

NEGATIVA

Il Responsabile della Struttura Superiore

Data xxxxxxxxxx

Eventuali Osservazioni :

.....

Per presa visione: Il Valutato

Non adeguato		Adeguato	Buono	Ottimo	Eccellente
--------------	--	----------	-------	--------	------------

Pag. 2 - NOMINATIVO	Dr. Dr. XXXXX YYYYYY
---------------------	----------------------

D	GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E DEGLI ISTITUTI CONTRATTUALI
----------	---

Capacità di leadership. Capacità di motivare, guidare, valutare i Collaboratori, generare un clima organizzativo favorevole all'uso ottimale delle risorse, capacità di direzione ed assunzione di responsabilità, capacità di individuazione dei carichi di lavoro e volumi prestazionali, nonché di gestione degli istituti contrattuali.

--

Non adeguato		Adeguato	Buono	Ottimo	Eccellente
--------------	--	----------	-------	--------	------------

E	AREA DELLA COMUNICAZIONE
----------	---------------------------------

Valutazione della capacità di stabilire e mantenere rapporti professionali con i colleghi interni e di altre Istituzioni di ricerca. Capacità relazionali con l'esterno (Aziende e Associazioni). Visibilità nel mondo imprenditoriale. Iniziative per gli stakeholders.

--

Non adeguato		Adeguato	Buono	Ottimo	Eccellente
--------------	--	----------	-------	--------	------------

F	GIUDIZIO COMPLESSIVO
----------	-----------------------------

--

VALUTAZIONE FINALE					
		POSITIVA		NEGATIVA	

Il Responsabile della Struttura Superiore

Data xxxxxxxxxx

Eventuali Osservazioni :

.....

.....

.....

Per presa visione: Il Valutato

RICERCATORE CON INCARICO PROFESSIONALE

NOMINATIVO			
PROFILO PROFESSIONALE	Chimico/Biologo ecc.		
UNITA' OPERATIVA	_____		
DESCRIZIONE INCARICO	Incarico Prof.le Livello XXXX		
DECORRENZA	01/01/XXXX	PERIODO VALUTATO	Dal 01/01/XXXX al 31/12/XXXX

A	CAPACITA' PROFESSIONALE E DI MIGLIORAMENTO
----------	---

Livello della qualità professionale in relazione all'incarico specifico: 1. conoscenze tecniche e normative; 2. metodi di lavoro; 3. innovazioni di metodo; 4. tecniche di controllo dell'avanzamento attività, 5. coordinamento scientifico progetti (ove ricorre).

Progetti finanziati dalla CE, Progetti finanziati da altri Enti pubblici e privati, Stipulazione contratti di ricerca privati, Progetti istituzionali finanziati con fondi di bilancio. Qualità della Ricerca e rapporti con Enti ed Istituzioni di ricerca. Iniziative per gli stakeholders.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

	Insufficiente		Sufficiente		Buono		Ottimo		Eccellente
--	---------------	--	-------------	--	-------	--	--------	--	------------

B	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI
----------	--

Analisi e Valutazione del grado di raggiungimento di ciascuno degli obiettivi prestazionali quali-quantitativi correlati all'incarico e annuali di risultato. Consulenze ed assistenze richieste nei processi tecnologici delle Aziende.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

	Insufficiente		Sufficiente		Buono		Ottimo		Eccellente
--	---------------	--	-------------	--	-------	--	--------	--	------------

Pag. 2 - NOMINATIVO

C	GRADO DI COLLABORAZIONE E PARTECIPAZIONE				
<i>Rapporto con i superiori, Collaborazione con i colleghi, Disponibilità correlata all'articolazione dell'orario di lavoro rispetto al conseguimento degli obiettivi. Problem solving.</i>					
Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente	

D	COMPORAMENTO				
<i>Rispetto del Codice di Comportamento, Proattività, Capacità relazionali con l'esterno (Aziende e Associazioni).</i>					
Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo	Eccellente	

E	GIUDIZIO COMPLESSIVO				
VALUTAZIONE FINALE			POSITIVA	NEGATIVA	

Eventuali Osservazioni:

.....

.....

.....

.....

Data _____

Il Responsabile della Struttura Superiore

Per presa visione: Il Valutato
