

## LINEE GUIDA PER *TENURE TRACK* NELLA FONDAZIONE BRUNO KESSLER<sup>1</sup>

### 1. PREMESSA: LA *TENURE TRACK*

Con questo documento si intende rispondere all'esigenza della Fondazione di avere a disposizione uno strumento di reclutamento che definisca un percorso di sviluppo professionale chiaro e trasparente, orientato al consolidamento della posizione lavorativa di ricercatrici e ricercatori meritevoli ed eccellenti. La *tenure track* costituisce nel contempo uno strumento a servizio di FBK volto all'innalzamento della qualità della ricerca.

Il presente documento, che propone e formalizza il percorso di *tenure track* in FBK, si è strutturato attraverso il confronto con ricercatrici e ricercatori di FBK, con i Direttori dei Centri di ricerca, con il Segretario Generale e con i rappresentanti delle organizzazioni sindacali della Fondazione e provinciali.

Ciò premesso, la *tenure track*, nello specifico, è una tipologia di classificazione professionale che indica un percorso (*track*) finalizzato al raggiungimento di una posizione lavorativa a tempo indeterminato (*tenure*) ed è riconosciuta in contesti di ricerca internazionale come un percorso di carriera professionalizzante che guarda principalmente alle potenzialità di sviluppo di ricercatrici e ricercatori.

La finalità della *tenure track* è quella di offrire a ricercatrici e ricercatori eccellenti la possibilità di intraprendere una strada professionale trasparente, formalizzata, strutturata e finalizzata a indirizzare la/il *tenure-track researcher* al consolidamento di quelle competenze necessarie per divenire un/a *tenured researcher*, ovvero una/un ricercatrice/ore stabile.

La *tenure track* ha inoltre un chiaro risvolto dal punto di vista istituzionale perché pensata come un processo di valorizzazione del personale che richiede precise responsabilità da parte del *tenure-track researcher*, ma anche dell'istituzione che ne promuove la carriera professionale. Da parte sua infatti, l'ente di ricerca proponente, sottoponendo la/il *tenure-track researcher* ad una serie di momenti di confronto, valutazione e verifica, può monitorare costantemente il raggiungimento degli obiettivi prefissati, garantendo all'intero percorso trasparenza, tracciabilità e pubblicità.

Va rilevato infine che i centri di ricerca e innovazione sono oggi indirizzati verso una comparazione globale che pretende l'offerta di conoscenze sempre più evolute e che richiede di approntare 'strumenti di struttura' adeguati allo scopo e ovunque riconoscibili.

---

<sup>1</sup> Questo documento è stato sottoposto al vaglio del tavolo della ricerca di FBK, dei Direttori dei Centri di ricerca, del Segretario Generale Andrea Simoni e dei rappresentanti delle associazioni sindacali provinciali e della Fondazione.

Molti Paesi hanno infatti adottato lo strumento della *tenure track* per rendere l'accesso alla carriera scientifica più competitivo e selettivo ma al tempo stesso più allettante e motivante.

## **2. LA *TENURE TRACK* IN FBK**

Nell'ottica di una sempre maggior internazionalizzazione del proprio personale, la Fondazione Bruno Kessler, allineandosi ai maggiori centri di ricerca internazionali, si dota di uno strumento (la *tenure track*) rivolto all'individuazione di un percorso qualificante, motivante e strutturato, riconosciuto e riconoscibile nella comunità scientifica. Per essere uno strumento effettivo di crescita e promozione sociale, al mondo della Ricerca viene infatti richiesto di accogliere la sfida di rinnovarsi e di rendersi trasparente nella condotta e nei risultati.

Contemplare la *tenure track* quale procedura principale di reclutamento e consolidamento di FBK significa, quindi, da un lato incrementarne il valore di attrattività verso l'esterno, dall'altro dotare ricercatrici/ori di FBK di una qualifica professionale accreditata nel mondo scientifico internazionale. A livello provinciale esiste inoltre, per lo meno sul piano progettuale e prospettico, la possibilità di approccio di *sistema* alle selezioni e allo sviluppo del personale di ricerca che lascia intravedere uno spazio di 'agibilità e interoperabilità' comune alle Fondazioni e all'Ateneo trentino. La positiva esperienza di cooperazione in materia di dottorati di ricerca, potrebbe infatti essere sviluppata ulteriormente e implementata anche proprio attraverso la presente procedura per posizioni di *tenure track*.

Le Linee guida di *tenure track* qui esposte trovano una loro traduzione anche dal punto di vista contrattuale. Infatti, per garantire la trasparenza e l'organicità dell'intero percorso di *tenure*, nel contratto del *tenure track researcher* verranno esplicitati gli obiettivi, le finalità e le competenze tecnico-trasversali che questa/o deve acquisire per l'ottenimento della *tenure* nonché l'inquadramento contrattuale di partenza che deve tener conto degli inquadramenti contrattuali delle professionalità interne corrispondenti. La commissione potrà anche indicare la possibilità di un inquadramento superiore al conseguimento della *tenure track*, che dovrà comunque avvenire con modalità analoghe a quelle seguite in FBK per le progressioni verticali. Con riferimento a quest'ultimo punto, fatte salve le specificità di ciascuna situazione rispetto al contesto in FBK, il prevalente ambito di applicazione della *tenure track* sarà quello compreso tra la/il ricercatrice/ore junior evoluto e quello di *senior*. È attraverso queste modalità che si formalizzano gli elementi contenutistici della *tenure track* e che emerge la reciprocità di responsabilità e attese sia di FBK che della/del *tenure-track researcher*.

Va detto, infine, che questa procedura di formalizzazione della *tenure track* si inserisce pienamente nella missione della Fondazione Bruno Kessler rivolta a riconoscere, implementare e valorizzare le potenzialità e la professionalità del capitale umano di cui si caratterizza e su cui investe. La *tenure track* può essere quindi compresa all'interno di una più ampia progettualità di *career track* verso cui FBK si orienta da tempo.

## **A. Attivazione della procedura di assegnazione di *tenure track***

Innanzitutto, la richiesta della/del Direttrice/ore Direttore di Centro interessato a una posizione stabile da reclutare o consolidare attraverso un percorso di *tenure* deve trovare puntuale riscontro nel Piano Programma del personale FBK approvato dal Consiglio di Amministrazione (CDA).

L'attivazione della procedura per l'assegnazione della *tenure track* può quindi avvenire in due modalità:

- (1) La/il Direttrice/ore del Centro interessato alla posizione richiede al Servizio Risorse Umane di pubblicare una call internazionale secondo le modalità attualmente vigenti in FBK.
- (2) Se, invece, la/il Direttrice/ore di Centro individuasse una risorsa interna idonea alla copertura di tale posizione, può dare seguito ad una chiamata nominativa qualora la risorsa sia già stata precedentemente selezionata attraverso una call pubblica che rispetti i criteri di trasparenza, tracciabilità e pubblicità e abbia già maturato tre anni di servizio in FBK al momento in cui parte formalmente la *tenure track*.

Inoltre, per garantire alla procedura integrità e trasparenza deve esser data preventiva comunicazione alle rappresentanze sindacali dell'intenzione di avviare il processo di *tenure track* nei confronti del nominativo individuato indicando la motivazione alla base della scelta nominativa. Contestualmente devono essere pubblicate sul sito Web del Servizio Risorse Umane il nominativo scelto per la posizione, circostanziate motivazioni scientifiche e organizzative alla base della decisione e, una volta individuati dalla Commissione, i nominativi delle/dei valutatrici/ori del percorso di *tenure*.

Quanto sopra è condizione necessaria per assicurare la massima integrità e trasparenza tanto dell'attivazione del processo di assegnazione della *tenure track*, quanto dell'intero percorso. Lo scopo di questa procedura è quello di sviluppare e garantire l'*accountability* verso l'esterno e favorire forme diffuse di controllo basate sul rispetto dei principi di imparzialità.

## **B. Insediamento e responsabilità della commissione di *tenure track***

Una volta individuata/o la/il titolare della posizione di *tenure track* (secondo le modalità (1) (2) di cui sopra), il Servizio Risorse Umane convoca la Commissione Istituzionale di *tenure track* composta dalla/dal Responsabile del Servizio Risorse Umane, dalla/dal Responsabile di Research Assessment, dalla/dal Presidente del Consiglio scientifico di FBK (o sua/o delegata/o) e dalla/dal Direttrice/ore del Centro interessato. La Commissione Istituzionale di *tenure track* è un organo di garanzia e tutela di trasparenza, tracciabilità e pubblicità, nei confronti della/del *tenure track researcher*, della comunità di ricerca e di tutti i portatori di interessi di FBK.

La Commissione Istituzionale si riunisce almeno 15 giorni prima della stipula del contratto e individua, in accordo con la/il *tenure track researcher* e il/la Responsabile di Unità/Centro (o suo/a delegato/a):

**a. gli obiettivi** da raggiungere nel percorso di *tenure track*;

**b. le/i valutatrici/ori del percorso di tenure** individuate/i tra esperte/i nell'ambito specifico di ricerca della/del tenure track researcher e possibilmente interne/i alla Fondazione (o per lo meno una/o di esse/i)<sup>2</sup>. Le valutatrici/ori hanno il compito di verificare il raggiungimento degli obiettivi, fornire feedback alla/al ricercatrice/ore durante il percorso di *tenure* e presentare report annuali di valutazione alla Commissione Istituzionale di *tenure track* di FBK. Hanno inoltre il compito di confrontarsi costantemente con il/la Responsabile di Unità/Centro (o suo/a delegato/a) sullo stato di avanzamento del percorso di tenure.

**c. l'elenco di competenze** tecnico-professionali e trasversali che la/il *tenure-track researcher* deve acquisire per ottenere la *tenure*;

**d. l'eventuale percorso formativo** progettato per migliorare la professionalità della/del *tenure-track researcher*. È possibile infatti individuare competenze tecniche e/o trasversali aggiuntive che facilitino la/il *tenure-track researcher* al raggiungimento degli obiettivi stabiliti per lo specifico profilo di *tenure* richiesto;

**e. gli strumenti** che la Fondazione mette in campo per garantire al tenure track researcher il raggiungimento degli obiettivi prefissati;

**e. la durata** del periodo di *track* prima del raggiungimento della *tenure*. (Compatibilmente alla legislazione italiana, al particolare percorso di ricerca e agli specifici obiettivi della/del ricercatrice/ore la durata indicativa della *tenure track* è di 3 anni.)

**f. l'inquadramento** di partenza e finale della/del ricercatrice/ore.

### **C. Percorso di tenure track**

Una volta avviato, il percorso di *tenure track* prevede:

**1) verifiche intermedie (annuali)**, gestite dalle/dai valutatrici/tori, che dovranno fornire report di valutazione alla Commissione Istituzionale. Le verifiche intermedie hanno il compito di monitorare l'attività svolta dalla/dal *tenure-track researcher* fino a quel punto, in modo da offrire un *feedback* ed, eventualmente, fornire alla/al ricercatrice/ore indicazioni costruttive atte ad ottimizzare o, se necessario, a riorientare verso le migliori strategie per portare a termine gli obiettivi prefissati. Si ritiene inoltre opportuno che le/i valutatrici/ori conducano (ogni circa 6 mesi) dei colloqui di avanzamento con la/il *tenure-track researcher* e con la/il Responsabile di Unità/Direttrice/ore di Centro (o suo/a delegato/a) di riferimento in modo da identificare elementi critici rispetto ai tempi e alle modalità del percorso.

**2) una verifica conclusiva** che dovrà valutare l'intero percorso di *tenure* e gli sviluppi di carriera della/del ricercatrice/ore. Alla verifica finale parteciperanno la Commissione Istituzionale di *tenure track* e le/i valutatrici/ori. Per la verifica finale, nell'ottica di un riconoscimento esterno alla Fondazione del/della *tenure-track researcher*, può essere prevista inoltre la richiesta di lettere di *valutazione* nazionali e internazionali e il parere del *board* di riferimento. Le lettere di *valutazione* non sono lettere di referenza generica, ma

---

<sup>2</sup> Le/i valutatrici/ori possono essere scelte/i tra i membri della Commissione qualora la risorsa sia stata individuata mediante call internazionale.

sono una richiesta di valutazione 'oggettivamente misurabile' (che prende a riferimento pubblicazioni, progetti a cui la/il ricercatrice/ore ha partecipato, impatto nella/sulla comunità scientifica, capacità di innovazione ecc.) e sono declinate sotto forma di una precisa griglia valutativa. Se la verifica conclusiva sarà positiva, il contratto a tempo determinato si trasformerà a tempo indeterminato. La valutazione finale della *tenure track* deve avvenire circa 6 mesi prima della scadenza del contratto per facilitare l'individuazione della traiettoria in uscita della/del ricercatrice/ore in caso di fallimento della *tenure*.

### **3. BUONE PRATICHE NELLA TENURE TRACK**

Su iniziativa della/del Responsabile del Servizio Risorse Umane, gli organismi collegiali previsti dalle Linee Guida di *tenure track*, saranno scelti attraverso modalità tali da garantire, di volta in volta, il rispetto dell'equità di genere.

Le motivazioni del mancato ottenimento della *tenure* non possono essere collegate a carenza di fondi dell'ente che propone la *posizione*, ma devono riguardare esclusivamente motivazioni tecnico-scientifiche o relative alle competenze trasversali, ovvero il mancato raggiungimento, da parte del *tenure-track researcher*, degli obiettivi prefissati.

In caso di fallimento della *tenure*, in linea con le politiche di *outplacement* di FBK, verranno delineati percorsi alternativi (che possono configurarsi anche in una posizione contrattuale a tempo determinato di massimo un anno) per aiutare la/il ricercatrice/ore ad individuare una traiettoria professionale esterna alla Fondazione.

Nel caso di eventi che possano richiedere un periodo di aspettativa, maternità, part-time (vedi normativa che regola i contratti di lavoro dipendente in FBK) durante il percorso di *tenure track*, la Fondazione cercherà soluzioni che permettano di compatibilizzare le verifiche annuali di *tenure* e gli obiettivi prefissati con le regole contrattuali in essere.

In linea generale, infine, onde permettere all'istituto della *tenure track* di affermarsi in rigore, ambizione e capacità di servire i propri scopi, la Fondazione si impegna a corrispondere positivamente alle nuove istanze e condizioni che le candidate e i candidati dovessero manifestare, anche mediante l'introduzione di modalità e strumenti a supporto della *tenure track* (da studiare e da implementare con la dovuta gradualità) che siano in grado di creare un più stretto coinvolgimento di tutti gli attori in gioco, contribuendo così a elevare il tono generale delle ambizioni e il livello delle reciproche attese.

### **4. REGOLAMENTAZIONE TRANSITORIA**

Fino all'adozione, con Determina del Responsabile del Servizio Risorse Umane, delle presenti Linee guida e della loro successiva messa a regime, i processi di *tenure track* già avviati saranno allineati, per quanto possibile, ai principi e ai capisaldi del presente documento.

A distanza di un anno dall'adozione delle presenti linee guida, il servizio Risorse Umane si impegna a valutare quelle modifiche che nel frattempo si rendessero necessarie e che fossero segnalate dagli attori coinvolti nella stesura delle stesse.

Eventuali modifiche al presente documento potranno essere apportate, previo confronto con i soggetti di volta in volta coinvolti, a cura del Servizio Risorse Umane tramite Determina del/la proprio/a Responsabile.

## PROCEDURA PER GLI STEP DI VALUTAZIONE DEL PERCORSO DI TENURE

Una volta avviato il percorso di *tenure* (a partire dalla firma e dall'inizio del contratto), il/la referente del percorso di *tenure* dovrà contattare i/le valutatori/trici individuati/e dalla Commissione istituzionale per verificarne la disponibilità ad accettare il compito e inviare loro il materiale informativo necessario (linee guida *tenure track* + verbale di Commissione istituzionale + documento Step di valutazione *tenure track* + contatti *tenure track researcher* e relativo/a Responsabile di Unità di afferenza + griglia di valutazione). I contatti dei/delle valutatori/trici vengono comunicati al/alla *tenure track researcher* e al/alla relativo/a Responsabile di Unità.

Come anticipato nel documento *Linee Guida*, i principali compiti dei/delle valutatori/trici sono:

- Effettuare colloqui (preferibilmente) semestrali con il/la *tenure track researcher* per comprendere lo stato di avanzamento del progetto di ricerca e eventuali criticità;
- Confrontarsi costantemente con il/la Responsabile di Unità/Centro (o suo/a delegato/a) sullo stato di avanzamento del percorso di *tenure*;
- Stilare annualmente un breve report e compilare la griglia di valutazione un mese prima della verifica annuale;
- Partecipare alla verifica finale di *tenure track* (con diritto di voto).

**NB. Per i/le valutatori/rici di *tenure track* non è previsto un compenso. Verranno però rimborsate a forfait le spese di viaggio, vitto e alloggio necessarie per svolgere i colloqui semestrali, qualora si ritenga opportuno effettuarli di persona, e le spese per la verifica finale in cui è prevista la partecipazione.**

### 1. COLLOQUI SEMESTRALI (valutatori/rici e *tenure track researcher*)

Ogni sei mesi (circa) si prevedono dei colloqui intermedi tra i/le valutatori e il/la *tenure track researcher*. Tali colloqui non sono da comprendere come vere e proprie verifiche, ma rappresentano un'importante occasione di confronto e monitoraggio del percorso di *tenure*. Durante i colloqui semestrali i/le valutatori/rici si confrontano con

il/la *tenure track researcher* e forniscono un loro individuale feedback sul lavoro sinora svolto. Si prevedono circa 6 colloqui per ciascun percorso di *tenure track*.

**NB. le tempistiche e gli appuntamenti verranno gestiti autonomamente dal/dalla *tenure track researcher* che può decidere di svolgere colloqui individualmente o organizzare colloqui collegiali (anche via skype) per favorire la condivisione tra valutatori/rici.**

## **2. LE VERIFICHE ANNUALI**

Le verifiche annuali si costituiscono di due parti:

- a) Il report annuale di valutazione dei/delle valutatori/trici;
- b) il colloquio individuale della Commissione istituzionale con il/la *tenure track researcher* (valutatori/rici esclusi/e).

### **a) Il report annuale dei/delle valutatori/rici**

**Un mese prima** della verifica annuale e della riunione della Commissione istituzionale di *tenure track* (a cui parteciperà solo il/la *tenure track researcher* e i Commissari della commissione Istituzionale FBK), i/le valutatori/rici di *tenure* dovranno inviare un *report di valutazione*.

Per facilitare la valutazione, è compito dei/delle *tenure track researcher* fornire ai/alle valutatori/rici informazioni dettagliate sullo svolgimento della propria attività di ricerca (pubblicazioni, convegni, progetti, finanziamenti ottenuti ecc.).

Il report che i/le valutatori/rici dovranno fornire per le verifiche annuali prevede (1) un **giudizio sintetico** (minimo 200 parole) dell'attività svolta dal/dalla *tenure track researcher* nell'anno oggetto di valutazione, e (2) la compilazione di una **griglia di monitoraggio** dello sviluppo di competenze del *tenure track researcher*, contenente i criteri generali richiesti al/alla *tenure track researcher* di FBK. La compilazione del giudizio e della griglia non è collegiale, ma individuale. I giudizi verranno raccolti dal/dalla referente del percorso di *tenure* e consegnati alla Commissione istituzionale di *tenure track* e al/alla Responsabile di Unità. Il/la Responsabile di Unità potrà esprimere o trasmettere alla Commissione eventuali considerazioni rispetto ai giudizi prima della verifica annuale.

Il/la *tenure track researcher* potrà prender visione dei giudizi dei/delle valutatori/rici e della Commissione a verifica annuale avvenuta; l'esito della verifica verrà reso noto anche al/alla Responsabile di Unità e ai/alle valutatori/trici.



**NB. Sarà compito del Servizio Risorse Umane FBK ricordare ai/alle valutatori/rici la scadenza di consegna del report annuale ed organizzare le tempistiche per la verifica annuale.**

### **b. I colloqui annuali**

I colloqui annuali (la valutazione della performance) sono uno degli strumenti principali all'interno del sistema di *tenure track*. Sono progettati da un lato per permettere alla Commissione FBK di valutare e monitorare le prestazioni dei/delle candidati/e a intervalli regolari, dall'altro per facilitare il/la *tenure track researcher* nell'individuazione degli obiettivi e nella verifica del proprio allineamento con essi. La verifica annuale è inoltre un momento di valutazione globale dello stato di avanzamento della *tenure track* e di eventuali problematicità emerse.

Alla verifica annuale partecipano: il/la *tenure track researcher*, la Commissione Istituzionale di *tenure track*.

#### **Svolgimento dei colloqui annuali:**

Per i colloqui annuali al/la *tenure track researcher* è richiesto:

- (1)** di preparare una **presentazione/relazione** (circa 20 minuti) dell'attività sinora svolta e delle attività programmate per il periodo successivo (activity plan).
- (2)** una settimana prima della verifica deve fare pervenire alla Commissione (inviare a [sviluppopersonale@fbk.eu](mailto:sviluppopersonale@fbk.eu)), un **report sintetico** (indicativo, 1000 parole) sulle attività (pubblicazioni, eventuali progetti, convegnistica ecc.) svolte durante quell'anno,
- (3)** nonché un'autovalutazione rispetto all'andamento del percorso.

La Commissione Istituzionale di *tenure track* formulerà un **giudizio** a partire dalla considerazione di questi elementi:

- a. Report dei/delle valutatori/trici
- b. Colloquio individuale con il/la *tenure track researcher*
- c. Report sull'andamento del percorso formativo (a cura del/della referente del Servizio Risorse Umane FBK)
- d. Eventuali considerazioni espresse o trasmesse dal/dalla Responsabile di Unità/Centro (o suo/a delegato/a).

Il **giudizio** (sintetico + punteggio finale ottenuto dalle parti in cui si suddivide la verifica) verrà reso noto al/alla *tenure researcher* e ai/alle valutatori/trici dopo la seduta della Commissione.

### 3. LA VERIFICA FINALE

La verifica conclusiva del percorso di *tenure* deve avvenire (cfr. documento “Linee guida *tenure track*”) circa sei mesi prima della scadenza del contratto del/della *tenure track researcher*.

La verifica finale di *tenure track* consiste di tre momenti:

- a) un seminario pubblico (ca. 2 ore) tenuto dal/dalla *tenure track researcher*;
- b) 3 lettere di referee;
- c) la valutazione collegiale da parte della Commissione (Commissione istituzionale + valutatori/rici).

#### a) Il seminario

Al seminario parteciperanno *obbligatoriamente* la Commissione istituzionale e i/le valutatori/rici, e *opzionalmente* il *board* del Centro collegato al *tenure track researcher* e il personale interessato. Il seminario sarà *pubblico* per garantire la trasparenza e la tracciabilità del percorso di *tenure* e della valutazione.

Per il seminario il/la *tenure track researcher* dovrà inviare (circa 1 mese e mezzo prima della valutazione) alla Commissione Istituzionale ***tre possibili temi*** afferenti al suo percorso di *tenure* su cui verterebbe il seminario. La Commissione dovrà valutare l'attinenza delle tematiche proposte al percorso e agli obiettivi e, sentito il/la Responsabile dell'Unità/Centro di afferenza (o suo/a delegato/a), individuare il tema prescelto.

La Commissione è tenuta a comunicare al/alla referente del percorso di *tenure* il tema prescelto **30 giorni prima della verifica**. Il/la referente di *tenure track* avvertirà il/la *tenure track researcher* sulla scelta della Commissione.

Il seminario pubblico prevede la relazione del/della *tenure track researcher* e una discussione tra il/la candidata/o, la Commissione istituzionale, i/le valutatori/rici ed eventualmente il *board*.

A conclusione del seminario la Commissione istituzionale e i/le valutatori/rici si riuniranno per il colloquio di valutazione collegiale che dovrà contemplare un confronto con il/la Responsabile di Unità/Centro di afferenza (o suo/a delegato/a).

#### b) Le lettere di referee

A conclusione della seconda verifica annuale, la Commissione Istituzionale di *tenure track*, in accordo con i/le valutatori/rici della *tenure track* individuerà i nominativi di 3

referenti internazionali a cui verrà chiesto di scrivere una lettera di valutazione personale del lavoro di ricerca del/della *tenure track researcher*. Le lettere dovranno pervenire alla Commissione istituzionale almeno un mese prima della verifica conclusiva.

### c) La valutazione collegiale finale

Alla valutazione finale parteciperanno:

- La commissione istituzionale di tenure track di FBK (4 membri)
- I/le valutatori/trici di tenure track (2/3 membri)
- Il/la referente del percorso di tenure track (che provvederà a raccogliere tutta la documentazione necessaria e ad organizzare le tempistiche della verifica).

Per la valutazione collegiale finale i/le valutatori/trici dovranno fornire **un mese prima** della verifica finale la stessa documentazione fornita per le precedenti verifiche annuali (cfr. punto 2.a), ovvero un report di valutazione annuale e la compilazione della griglia valutativa delle competenze.

La Commissione dovrà fornire un **giudizio sintetico finale** di *tenure track* che consiste nella considerazione:

- dei giudizi che il/la *tenure track researcher* ha ottenuto nelle singole valutazioni annuali;
- delle lettere di referee;
- della valutazione del seminario pubblico.

Il giudizio finale della Commissione dovrà anche concludersi con la **dichiarazione di esito positivo o negativo** della *tenure track*.

A conclusione della seduta di valutazione, la Commissione – dopo un confronto con il/la Responsabile di Unità/Centro di afferenza (o suo/a delegato/a) - incontrerà il/la *tenure track researcher* per informare sull'esito della verifica.

In caso di esito **negativo** la Commissione Istituzionale, insieme al Servizio Risorse Umane di FBK individuerà il percorso di *outplacement* più opportuno nei confronti del/della ricercatore/trice.

## 4. BUONE PRATICHE DI VALUTAZIONE

- a. L'istituzione dovrebbe **rendere i criteri di valutazione il più possibile trasparenti** e garantire che essi siano criteri applicabili e riconoscibili anche da altre istituzioni accademiche e di ricerca.
- b. Qualora sorgano elementi negativi durante il percorso di *tenure track* e le verifiche annuali, la commissione di valutazione **è tenuta ad avvertire il/la tenure track researcher** tempestivamente per dare la possibilità di sviluppare

strategie di miglioramento (a questo scopo sono pensati anche i colloqui semestrali con valutatori/trici). La comunicazione di un eventuale risultato negativo finale della *tenure* **non** deve essere infatti l'unico giudizio critico che il/la candidato/a riceve durante il percorso di *tenure*, ma deve essere coerente con lo sviluppo della *tenure* nei tre anni.

Per la verifica di questa coerenza i verbali delle verifiche annuali saranno consultabili dal/dalla *tenure track researcher* così come dai/dalla valutatori/trici e dalla Commissione istituzionale.

- c. La richiesta di lettere di referee (per la verifica finale di *tenure track*) deve essere equa, consistente e trasparente per tutti/e i/le ricercatori/trici di *tenure track*.
- d. **Coerenza ed equità nelle valutazioni:** le decisioni/valutazioni della Commissione devono essere coerenti e rispettare le diversità caratteriali, di nazionalità, di genere, di disabilità dei/delle candidati/e. Devono essere garantiti eguali diritti durante tutto il percorso di *tenure track*.
- e. Ogni verifica (annuale e finale) deve fornire un **verbale scritto**, firmato dalla Commissione, protocollato e consultabile dal/dalla *tenure track researcher* dopo la seduta di valutazione.

## SCHEMA TEMPORALE TENURE TRACK PER ANNI

### PRIMO ANNO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
COLLOQUI SEMESTRALI						●					●	
REPORT VALUTATORI											●	
REPORT DEI TT											●	
VERIFICA ANNUALE												●

### SECONDO ANNO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
COLLOQUI SEMESTRALI						●					●	
REPORT VALUTATORI											●	
REPORT DEI TT											●	
VERIFICA ANNUALE												●
LETTERE REFEREE												→

### TERZO ANNO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
COLLOQUI SEMESTRALI						●						
REPORT VALUTATORI					●							
REPORT DEI TT					●							
INVIO TEMI SEMINARIO				●								
SEMINARIO FINALE						●						
VALUTAZIONE FINALE						●						

## APPENDIX 1: COMPETENZE

### Griglia di monitoraggio annuale di tenure track FBK

<p><b>Feedback rispetto ai colloqui periodici, all'andamento dell'attività e allo sviluppo professionale del/della tenure track researcher</b> (anche sulla base dei confronti avuti con il/la Responsabile di Unità/Centro o suo/a delegato/a).</p>
Empty space for feedback

<p><b>Feedback sull'attività svolta dal/dalla tenure track researcher rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati</b> (inserendo un punteggio e un commento per ogni obiettivo)</p>	
Obiettivi	Commento
[Obiettivo 1]	Empty space for comment <p style="text-align: right;"><b>Punteggio*:</b> _____</p>
[Obiettivo 2]	Empty space for comment <p style="text-align: right;"><b>Punteggio*:</b> _____</p>
[Obiettivo 3]	Empty space for comment <p style="text-align: right;"><b>Punteggio*:</b> _____</p>

<b>Competenze trasversali generali</b> (comuni a tutti i percorsi di tenure)	<b>Commento</b>
<p><b>Consapevolezza Organizzativa</b> Capacità di percepire in modo accurato i meccanismi impliciti che regolano le organizzazioni riconoscendo con facilità le reti sociali essenziali e le sottostanti dinamiche sociali e politiche.</p> <p><b>Senso di appartenenza all'organizzazione</b> Sensazione di sentirsi parte di un tutto organizzativo; ragionare in termini di "noi" e riconoscere l'organizzazione come parte della propria identità professionale (riconoscere se stessi nell'identità dell'organizzazione).</p>	<b>Punteggio*:</b> _____
<p><b>Creatività</b> Capacità di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, immaginando e producendo idee alternative al fine di cogliere nuove opportunità o di realizzare i propri obiettivi.</p>	<b>Punteggio*:</b> _____
<p><b>Competenze comunicativo relazionali</b> Capacità di comunicare efficacemente e di instaurare relazioni positive e collaborative con interlocutori differenti, grazie alla comprensione delle caratteristiche specifiche dell'altro, del contesto e della relazione in cui avviene una comunicazione.</p>	<b>Punteggio*:</b> _____
<p><b>Proattività</b> Capacità di cercare opportunità, prendere l'iniziativa nel migliorare le circostanze attuali o nel crearne delle nuove e perseverare nel tentativo di determinare un cambiamento significativo. Agire di propria ispirazione, svolgere i compiti prima che siano richiesti, inventare nuovi modi di fare le cose e concludere in modo diverso compiti o processi.</p>	<b>Punteggio*:</b> _____

<b>Competenze trasversali specifiche</b> (distintive per il ruolo ricoperto)	<b>Commento</b>
<b>[Competenza trasversale specifica 1]</b>	<b>Punteggio*:</b> _____
<b>[Competenza trasversale specifica 1]</b>	<b>Punteggio*:</b> _____

\*Per punteggio si intende un giudizio sintetico indicativo dello stato di avanzamento del tenure track researcher nel raggiungimento degli obiettivi al momento della valutazione.

La scala da utilizzare è la seguente: alto – medio alto – medio – medio basso – basso.

*NB. Le competenze richieste sono state conformate ai competenze già esistenti e utilizzate in FBK. Considerata la diversità dei profili e degli obiettivi specifici di ogni tenure track, è compito della Commissione istituzionale formulare un giudizio che tenga conto in modo trasparente del profilo richiesto e degli obiettivi specifici della tenure track. Ciononostante le competenze qui citate rispondono a competenze generali richieste a ricercatori e ricercatrici eccellenti in ambito internazionale e possono essere un utile strumento atto ad 'orientare' lo sviluppo del percorso di tenure track. Le competenze vengono esplicitate nell'Appendix 1. Sarà compito del Servizio Risorse Umane FBK individuare percorsi di formazione personalizzati al fine di garantire ai/alle tenure track researchers la possibilità di incrementare il loro curriculum professionale.*