



## INDICE

<b>1.</b>	<b>Introduzione</b> .....	4
<b>2.</b>	<b>La normativa in vigore in tema di valutazione della Pubblica Amministrazione</b> ...	6
<b>2.1.</b>	<b>Le modifiche al d.lgs. n. 150/2009, apportate dal d.lgs. n. 74/2017 e le implicazioni per il comparto ricerca.</b> .....	8
2.1.1.	Maggiore integrazione tra obiettivi generali e obiettivi operativi.....	9
2.1.2.	Il parere vincolante sul SMVP da parte dell'OIV .....	9
2.1.3.	Risorse da destinare a premiare la performance organizzativa e individuale .....	10
2.1.4.	Utenti e cittadini come parte attiva della misurazione e valutazione .....	11
<b>3.</b>	<b>Il Progetto Coffee B.R.E.A.K.S.</b> .....	12
<b>3.1.</b>	<b>L'idea</b> .....	12
<b>3.2.</b>	<b>Finalità del progetto</b> .....	14
<b>4.</b>	<b>Il framework metodologico</b> .....	15
<b>4.1.</b>	<b>Formazione propedeutica e selezione dei partecipanti</b> .....	16
<b>4.2.</b>	<b>Il metodo del <i>world café</i> per la condivisione delle idee</b> .....	16
<b>4.3.</b>	<b>Analisi e selezione degli output</b> .....	18
<b>4.4.</b>	<b>Questionario di valutazione degli output dei <i>world café</i></b> .....	18
<b>4.5.</b>	<b>Elaborazione dei dati del questionario tramite matrici bidimensionali I/F</b> .....	18
<b>5.</b>	<b>Le modalità di realizzazione del progetto secondo il framework metodologico</b> ...	21
<b>5.1.</b>	<b>La giornata di formazione iniziale</b> .....	21
<b>5.2.</b>	<b>Svolgimento dei <i>world café</i></b> .....	23
5.2.1.	Creare un ambiente di lavoro ospitale.....	25
5.2.2.	Chiarire il contesto e formulare domande importanti .....	26
5.2.3.	Incoraggiare il contributo di tutti.....	27
5.2.4.	Collegare i diversi punti di vista.....	27
5.2.5.	Ascoltare per cogliere intuizioni e riflessioni profonde .....	27
5.2.6.	Raccogliere e condividere i risultati .....	28
<b>5.3.</b>	<b>Analisi degli output e costruzione del questionario</b> .....	29
<b>5.4.</b>	<b>Dall'analisi dei risultati all'<i>action plan</i></b> .....	30
<b>5.5.</b>	<b>Comunicazione e disseminazione dei risultati</b> .....	31
<b>5.6.</b>	<b>L'infrastruttura informatica a supporto di Coffee B.R.E.A.K.S.</b> .....	34
<b>6.</b>	<b>I risultati</b> .....	39
6.1.	I risultati per i Direttori di istituto .....	40
6.2.	I risultati per i ricercatori .....	51
6.3.	I risultati per i tecnologi.....	66
6.4.	I risultati per gli amministrativi .....	77
6.5.	I risultati per i tecnici .....	89

<b>6.6. Altri dati di interesse</b> .....	104
6.6.1. Approfondimento sui Direttori di istituto.....	106
<b>7. Considerazioni conclusive</b> .....	108
<b>Bibliografia</b> .....	111
<b>APPENDICE 1</b> .....	113
<b>APPENDICE 2</b> .....	126
<b>APPENDICE 3</b> .....	155
<b>APPENDICE 4</b> .....	168
<b>APPENDICE 5</b> .....	193
<b>APPENDICE 6</b> .....	210

## 1. Introduzione

Molti studi dimostrano un nesso causale tra *empowerment* dei dipendenti e prestazioni lavorative, con un impatto indiretto anche sulla soddisfazione del lavoro e le capacità di innovazione [1]. Tra i principali *spillover* di un'organizzazione che investe sulla motivazione dei propri dipendenti, ci sono maggiore creatività, soddisfazione dei clienti e riduzione dell'assenteismo [2]. Per questo motivo, il cosiddetto "*engagement*" (traducibile come il coinvolgimento del dipendente nell'espletare il proprio lavoro e l'interesse che dimostra per la propria attività professionale) è diventato parte integrante della gestione strategica delle organizzazioni, che prestano sempre maggiore attenzione alle iniziative rivolte alle risorse umane e agli stili di leadership [3]. Questi sforzi sono principalmente volti ad aumentare la percezione di un allineamento tra le priorità strategiche dell'organizzazione e le mansioni lavorative [4]. Altri [5] osservano che forme di coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali aziendali rendono più motivante e più soddisfacente l'attività per i dipendenti, poiché creano le condizioni per renderli più ispirati e per generare condizioni di benessere lavorativo. L'*employee engagement*, dunque, diviene una strategia atta a costruire e consolidare un rapporto di lungo periodo tra il dipendente e l'organizzazione che, oltre a soddisfare e coinvolgere il lavoratore, lo responsabilizza e lo fa sentire parte integrante dell'organizzazione stessa.

In letteratura, molte ricerche affrontano il tema da vari punti di vista. Un primo gruppo di autori focalizza l'attenzione sulla variabile umana, ovvero sulle dinamiche interne, comportamentali e affettive, che si mettono in moto nel momento in cui un dipendente è "*engaged*" nel proprio lavoro e nella propria organizzazione. La definizione di *employee engagement*, per questi autori, è collegata al coinvolgimento e all'attaccamento emotivo e intellettuale dei dipendenti alla propria organizzazione di appartenenza o alla quantità di sforzi discrezionali che un lavoratore è disposto a spendere nella propria mansione. Kahn [6], suddividendo in tre fattori (emotivo, cognitivo e fisico) il legame che si instaura nel dipendente "*engaged*" verso l'organizzazione, definisce l'*engagement* come l'"attaccamento dei membri di un'organizzazione al proprio ruolo lavorativo, al proprio lavoro; nell'*engagement* le persone si impegnano ed esprimono loro stessi fisicamente, cognitivamente ed emotivamente durante il lavoro". Robertson e Cooper [7] parlano di "*full-engagement*" integrando due costrutti che di solito vengono considerati separatamente: quello di *employee engagement* e quello di benessere psicologico (*psychological well-being*). Un secondo gruppo di autori, guardando al sistema "organizzazione-dipendente", approfondisce non solamente gli aspetti legati al dipendente-individuo, le sue sensazioni, e il suo atteggiamento nei confronti dell'organizzazione, ma contemporaneamente anche l'insieme di politiche e strategie volte al

perseguimento del pieno potenziale di ogni dipendente e all'incremento dell'*engagement* stesso all'interno dell'organizzazione. Poiché un lavoratore motivato può innescare un processo virtuoso che può generare un vantaggio competitivo rispetto ad altri concorrenti, lavorare all'*engagement* dei dipendenti significa intervenire su un fattore decisivo per il successo organizzativo. Lockwood [8] elenca, tra i vantaggi dell'*employee engagement*, l'aumento della produttività e la fedeltà dei dipendenti che portano, come conseguenza, a migliorare la soddisfazione dei clienti e la reputazione aziendale. A simili conclusioni giungono Harter, Schmidt e Hayes [9], analizzando la correlazione positiva che esiste tra coinvolgimento-soddisfazione dei dipendenti (*employee satisfaction-engagement*), da una parte, e i risultati dell'unità di *business*, dall'altra. Il coinvolgimento e la soddisfazione dei dipendenti hanno effetti positivi sulla produttività, sul profitto e sulla soddisfazione dei clienti. Robinson et al. [10] precisano che "un dipendente *"engaged"* è una persona totalmente coinvolta ed entusiasta del proprio lavoro, che si interessa in prima persona per il futuro dell'azienda e per tale motivo si dedica all'azienda anche attraverso sforzi discrezionali. I dipendenti *"engaged"* hanno un legame emotivo molto forte con la propria organizzazione. L'organizzazione, per tanto, deve lavorare e impegnarsi per sviluppare e far crescere l'*engagement* al suo interno, essendo quest'ultima una relazione bidirezionale tra dipendenti e organizzazione.

Altri studi suggeriscono che esiste una relazione diretta tra *employee engagement* e *employee voice* [11], intesa come la possibilità, per i dipendenti, di discutere con il *management* di questioni rilevanti e di proporre idee [12]. Qualora ciò accadesse e i lavoratori avessero la possibilità di supportare il processo decisionale del top management, secondo Dundon [13], si avrebbero, come conseguenza, il miglioramento della qualità dell'organizzazione del lavoro e della produttività. Ciò potrebbe, inoltre, innescare l'apprendimento organizzativo e il trasferimento di competenze.

In sintesi, si può affermare che meccanismi di "ascolto" delle istanze dei dipendenti (es. questionari sul benessere organizzativo) e una maggiore partecipazione ai processi decisionali da parte dei lavoratori, producono motivazione ed *engagement*, oltre che una più profonda permeabilità della cultura e della *mission* organizzativa. Il conseguente allineamento tra le priorità strategiche dell'organizzazione e le attività svolte dai lavoratori non può che produrre performance migliori sia da un punto di vista delle singole unità di lavoro che dell'organizzazione nel suo complesso.

Il progetto Coffee B.R.E.A.K.S. è stato appunto ideato e sviluppato con questo preciso intento: dare voce alle istanze dei dipendenti e far in modo che si realizzasse un processo di reale coinvolgimento, in cui il personale aveva l'occasione di farsi ascoltare dal *management* su un argomento molto delicato, come quello delle metodologie più adatte per la misurazione e

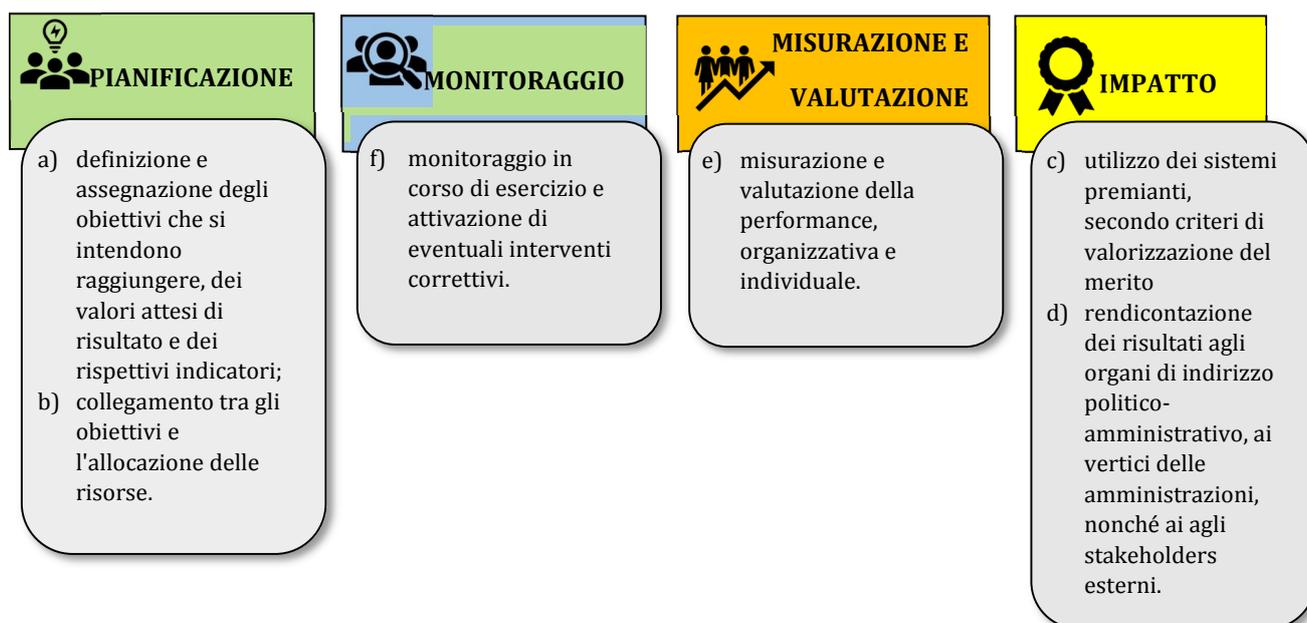
valutazione della propria performance lavorativa. Se non nel fine (allineamento tra linee strategiche di Ente e bisogno/istanze del personale), che è ancora troppo presto per verificare, quantomeno nel percorso, Coffee B.R.E.A.K.S. è già riuscito in uno dei suoi principali intenti: attuare un vero e proprio processo di democrazia partecipativa, innovativo rispetto alle consuete logiche decisionali di tipo top-down. Qualora forme di condivisione delle idee e di apprendimento reciproco, promosse tramite la cultura del dialogo, diventassero una naturale consuetudine per l'organizzazione, verrebbe certamente a consolidarsi il senso di appartenenza e di *engagement* dei dipendenti CNR, giungendo ad una prima forma di amministrazione condivisa.

Nelle prossime pagine, presenteremo innanzitutto il contesto di riferimento da cui il progetto Coffee B.R.E.A.K.S. è partito, con un'analisi della normativa sul tema della misurazione e valutazione della performance nelle pubbliche amministrazioni (con un focus sugli Enti Pubblici di Ricerca) e sulle sue evoluzioni negli ultimi dieci anni. Quindi, racconteremo la genesi e il framework metodologico del progetto. Infine, presenteremo i risultati raggiunti e i possibili percorsi di implementazione della proposta di aggiornamento del sistema di valutazione che abbiamo già presentato agli organi di vertice come atto conclusivo del progetto.

## **2. La normativa in vigore in tema di valutazione della Pubblica Amministrazione**

In vigore dal 15 novembre 2009, il d.lgs. n. 150/2019, come modificato e integrato di recente dal d. lgs. n. 74/2017, dispone l'adozione, da parte delle amministrazioni pubbliche del Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito SMVP), ossia quell'insieme di *"metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa"* in grado di mettere le amministrazioni pubbliche nelle condizioni di poter valutare annualmente la performance organizzativa ed individuale (art. 7, comma 1), di *"assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio"* (art. 2, comma 1) favorendo al contempo *"un miglioramento della qualità dei servizi offerti e una crescita delle competenze professionali"* (art. 3, comma 1).

Come teorizzato in letteratura, l'attività di misurare e valutare la performance non può costituire una fase a sé stante, un processo avulso e frammentato, ma, come previsto dallo stesso d. lgs. n. 150/2019, va collocata nel più complessivo "ciclo di gestione della performance" introdotto dall'art. 4. Tale ciclo racchiude in un'unica cornice le funzioni di pianificazione, monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione art. 4, comma 2) e si articola nelle macro-fasi corrispondenti (figura 1).



**Figura 1:** le fasi del Ciclo di Gestione della Performance

La definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, pur riferendosi alla fase d), si ricollega strettamente anche alle altre fasi. In particolare, unicità e coerenza ci dovrà essere tra il SMVP, il Piano della performance e la Relazione sulla performance (disciplinati dall'art. 10 e dall'art. 11 del d. lgs. n. 150/2019).

Per le finalità di questo Rapporto tecnico, è utile riportare le definizioni fornite dall'Ufficio per la Valutazione della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica, che ha distinto l'attività di misurazione da quella della valutazione. *“Per misurazione si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori. Per valutazione si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento”* [14].

È interessante comprendere più a fondo cosa si intenda davvero per “performance” e quale sia la differenza tra performance organizzativa e performance individuale. In generale, per performance si intende il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di lavoro, singolo individuo) apporta al raggiungimento di finalità e obiettivi che sono stati precedentemente fissati o che attengono alla missione stessa dell'organizzazione di appartenenza. Mentre, però, la performance organizzativa esprime il risultato complessivo delle unità organizzative o le singole articolazioni di cui un'organizzazione è composta (ente, impresa, amministrazione pubblica, etc.), rispetto a determinate finalità poste ex-ante a livello

complessivo, la performance individuale riguarda gli obiettivi che devono essere realizzati dagli individui, anche in termini di competenze dimostrate e di comportamenti avuti.

Per le Pubbliche Amministrazioni, il d. lgs. n. 150/2019 definisce chiaramente gli ambiti di misurazione e valutazione della performance, sia sul piano organizzativo sia sul piano individuale, delineando i confini da considerare nell'applicazione del SMVP (art. 8 e art. 9).

Sempre secondo le Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, la misurazione della performance organizzativa può essere riferita a tre diverse unità di analisi: l'amministrazione nel suo complesso; le singole unità organizzative dell'amministrazione; i processi e i progetti.

La valutazione della performance organizzativa si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dall'amministrazione e quelli programmati. La performance individuale, invece, si può misurare in termini di: risultati ottenuti rispetto agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance; modalità con cui un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione (comportamenti). Nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori. Nel SMVP dovranno essere specificate le modalità con le quali l'intero processo di valutazione individuale viene effettuato. Queste potrebbero prevedere, ad esempio, la compilazione di apposite schede di valutazione individuale, nelle quali inserire gli obiettivi assegnati, i set di indicatori con cui si effettuerà la misurazione, i target prefissati, i comportamenti che saranno oggetto di valutazione e, a fine processo, gli esiti della misurazione e della valutazione. La valutazione della performance individuale è di responsabilità del superiore gerarchico, che può effettuarla con diverse modalità.

Come è facilmente intuibile, la qualità del ciclo della performance risente fortemente della qualità del SMVP adottato, che ne costituisce il perno fondamentale e che può costituire l'anello critico dell'intero processo.

### **2.1. Le modifiche al d.lgs. n. 150/2009, apportate dal d.lgs. n. 74/2017 e le implicazioni per il comparto ricerca.**

L'Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), nel mese di luglio 2017, ha pubblicato un documento con cui sono state esaminate le principali novità introdotte dal d. lgs n. 74/2017 [15]. Dall'esame del documento sono emersi argomenti con riflessi diretti per gli Enti Pubblici di Ricerca. Di seguito vengono riportati gli aspetti principali del nuovo testo normativo.

### 2.1.1. Maggiore integrazione tra obiettivi generali e obiettivi operativi

Nel d. lgs. n. 74/2017 viene introdotto il nuovo concetto di “obiettivo generale”, inteso come priorità strategica di una pubblica amministrazione, in relazione alle attività e ai servizi da essa erogati. Tali priorità strategiche (art.5, c.1, lett. a) vengono determinate da linee guida triennali emanate con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (DPCM). Ogni amministrazione, a partire dalle priorità strategiche, deve definire degli “obiettivi specifici” (lett. b), intesi come l’insieme di quegli “obiettivi strategici e operativi” che di norma sono già previsti nei Piani della Performance (art.10, c.1, lett. a).

A tal proposito, l’ANVUR annota che *“nel comparto universitario e della ricerca esistono già diversi documenti di indirizzo programmatico definiti dal MIUR (l’Atto di Indirizzo, i decreti per la Programmazione Triennale, il Programma Nazionale per la Ricerca e altro), che a questo punto saranno verosimilmente sintetizzati nelle linee guida del Consiglio dei Ministri e convogliati in un numero ristretto di «obiettivi generali». A questi obiettivi generali, come detto, dovranno ispirarsi i Piani Integrati degli Enti Pubblici di Ricerca (EPR) vigilati dal MIUR. Nel rispettare i principi del nuovo decreto, gli EPR hanno ora l’opportunità di considerare congiuntamente le priorità nazionali (a cui dovranno agganciare gli obiettivi) e le proprie strategie liberamente indicate dagli Organi di Governo, in virtù del principio dell’autonomia (rispetto alle quali l’ANVUR ha chiesto di collegare gli obiettivi del personale tecnico-amministrativo)”*.

### 2.1.2. Il parere vincolante sul SMVP da parte dell’OIV

L’entrata in vigore del d. lgs. n. 74/2017 ha comportato un’importante modifica all’art. 7 del d.lgs. n. 150/2009, prevedendo che l’OIV debba esprimere il proprio parere preventivo e vincolante sulle modifiche al Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall’amministrazione.

L’OIV, in particolare, dovrà esprimere il proprio parere sul SMVP valutando la coerenza delle scelte operate dall’amministrazione con il quadro normativo vigente e lo specifico contesto interno (organizzativo) ed esterno (*policy* e *stakeholders*) dell’amministrazione di riferimento. Nell’esprimere il proprio parere, l’OIV dovrà anche tenere conto delle risorse, umane e finanziarie, a disposizione dell’amministrazione e dovrà verificare anche che:

- vi sia raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- in merito ai parametri che compongono la performance individuale, ci sia correttezza metodologica delle misure adottate, chiarezza delle modalità con cui viene formulata la valutazione individuale finale, oltreché delle procedure di conciliazione a garanzia dei valutati;

- siano previsti meccanismi in grado di garantire una significativa differenziazione delle valutazioni;
- vi sia adeguatezza nei percorsi di ascolto e di partecipazione dei cittadini e degli altri utenti e dei processi di interazione con l'esterno promossi dall'amministrazione, fornendo eventuali suggerimenti in merito alla loro effettiva sostenibilità, verificando l'effettiva realizzazione di indagini o la pubblicazione di dati.

Sebbene la nuova normativa disponga che l'aggiornamento del SMVP avvenga con cadenza annuale, in dottrina sembra prevalente l'orientamento che il parere debba essere richiesto all'OIV ogni qualvolta l'ente intenda procedere con modifiche al Sistema. Si ritiene condivisibile, a tal proposito, la tesi sostenuta da Savazzi [16], secondo cui *“il Sistema di misurazione-valutazione, per la sua caratteristica di definire il quadro di riferimento dentro il quale si misurano e valutano le performance, non si presta, in generale, ad un aggiornamento annuale; è certamente necessaria una «manutenzione» periodica ma il quadro di riferimento dovrebbe mantenere la caratteristica di stabilità nel corso degli anni anche per restituire certezza e credibilità agli atti che ne costituiscono la concreta attuazione (piano e relazione sulla performance, valutazioni individuali). L'aggiornamento annuale va dunque inteso anche come l'attestazione che non vi siano esigenze che richiedano di modificare il Sistema adottato ed utilizzato dall'ente; si tratterebbe, in sostanza, di una verifica che potrebbe anche chiudersi con la presa d'atto che non sia necessario procedere ad alcuna modifica”*.

### 2.1.3. Risorse da destinare a premiare la performance organizzativa e individuale

Tra gli elementi di novità introdotti dal d. lgs. n. 74/2017, oltre a quelli già evidenziati, spicca la fine del sistema delle fasce previsto dall'art. 19 del d.lgs. n. 150/2009. Scompare, pertanto, dall'art. 19 la previsione di fasce predeterminate nelle quali debbano essere collocati i dipendenti, secondo le percentuali e con l'assegnazione delle risorse previste dalla precedente formulazione. Al posto di tale rigida previsione, viene enunciato un principio di carattere generale, in virtù del quale alla differenziazione dei giudizi è previsto che debba corrispondere una diversificazione dei trattamenti economici correlati. In pratica viene data al contratto collettivo “carta bianca” su come dare attuazione a tale del tutto generico principio.

Dunque, contrariamente a quel che era stato previsto dal d. lgs. n. 150/2009 prima della riforma, con l'approvazione del d.lgs. n. 74/2017 si assiste a una previsione che lascia al contratto collettivo nazionale il compito di stabilire la quota delle risorse da destinare alla performance organizzativa e a quella individuale, in cui si articola la valutazione del dipendente (artt. 8 e 9, d. lgs. n. 74/2017), fermo restando che, per i dirigenti e per il personale responsabile di un'unità organizzativa, agli indicatori di performance organizzativa deve essere attribuito un

peso prevalente nella valutazione complessiva. Con quest'ultima previsione il legislatore ha inteso allineare la valutazione di chi è preposto ad una struttura organizzativa ai risultati della struttura medesima, evitando che, a fronte di un giudizio negativo della struttura, possa essere formulato un giudizio positivo del dirigente. *Il Sistema adottato dall'ente deve prevedere certamente diversi livelli premiali, garantendo la diversificazione dei trattamenti economici collegati ai diversi esiti delle valutazioni, senza che vi sia alcun obbligo che una parte del personale debba confluire in una fascia cui non sia collegata alcuna remunerazione accessoria di natura incentivante; il Sistema adottato dall'Ente deve, quindi, garantire la diversificazione dei trattamenti economici legandoli all'esito della valutazione [16].*

Si fa presente che nell'ultimo contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto Ricerca, siglato il 19 aprile 2018, è previsto che le risorse disponibili per la contrattazione integrativa siano destinate, tra l'altro, a remunerare i premi correlati alla performance organizzativa e individuale (art. 64 CCNL Ricerca). Da ciò discende che, mentre i criteri per l'attribuzione dei premi sono diventati oggetto di specifica contrattazione integrativa nazionale o di sede unica (art. 68, comma 4, lett. c) CCNL Ricerca), i criteri generali dei sistemi di valutazione della performance sono diventati invece solo oggetto di confronto, a livello nazionale o di sede unica con le organizzazioni sindacali ammesse, (art. 68, comma 8, lett. c) CCNL Ricerca). Una volta definito, pertanto, il Sistema dovrà essere sottoposto al confronto con le organizzazioni sindacali.

#### 2.1.4. Utenti e cittadini come parte attiva della misurazione e valutazione

Gli obiettivi specifici definiti da ciascuna amministrazione sulla base delle priorità strategiche formulate con DPCM dalle linee guida triennali, dovranno essere declinati anche tenendo conto del livello e della qualità dei servizi da garantire ai cittadini. In altre parole, viene rafforzato il principio della partecipazione degli utenti esterni ed interni e, più in generale, dei cittadini al processo di misurazione della performance organizzativa.

Proprio l'inserimento dei cittadini e degli utenti, tra coloro che svolgono funzioni di valutazione della performance, rappresenta l'altra vera novità introdotta dal decreto. Tale previsione apre nuovi e inediti scenari per il comparto Università e Ricerca.

È la stessa ANVUR a sottolineare che *“il comparto universitario si presenta in anticipo rispetto ad altri comparti, se non altro perché l'utente principale – lo studente – è già entrato da anni nella governance degli atenei. Ma tra gli interlocutori diretti degli uffici tecnici e amministrativi degli EPR (per la loro eterogeneità il ragionamento è più complesso) ci sono ovviamente anche i ricercatori, che sono talvolta equiparabili a meri “utenti”, talaltra attori protagonisti dei processi gestionali (capi dipartimento, Direttori di istituto, capi progetto, ecc.)”*.

Le linee guida fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica hanno chiarito che la partecipazione dei cittadini potrà essere espressa in due modalità:

- in modo sistematico e organico, attraverso le indagini di *customer satisfaction* volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati dalla specifica pubblica amministrazione;
- in modo diffuso ed aperto, attraverso la comunicazione diretta degli utenti esterni e interni agli OIV, secondo le modalità definite dagli stessi OIV per la raccolta delle segnalazioni.

In attesa di vedere come evolveranno tali modelli negli EPR, è importante sottolineare che le rilevazioni sugli utenti dovranno essere realizzate con cadenza annuale e che sarà compito dell'OIV garantire sistematicità per queste nuove forme di ascolto.

### **3. Il Progetto Coffee B.R.E.A.K.S.**

#### **3.1. L'idea**

Il progetto Coffee B.R.E.A.K.S. prende spunto dai risultati della seconda rilevazione sul benessere organizzativo nel CNR. Tale indagine, promossa dall'Organismo Indipendente di Valutazione e condotta nel corso del 2014 dalla Struttura tecnica per la misurazione della performance del CNR, ha evidenziato il desiderio espresso dai dipendenti di una maggiore partecipazione ai processi decisionali dell'Ente e di una migliore circolazione delle informazioni rilevanti. Dal questionario sul benessere, inoltre, è emerso uno scarso grado di adeguatezza dei sistemi di valutazione del personale, oltre al desiderio del personale di una più efficace gestione della formazione interna, per un reale aggiornamento delle competenze possedute ai fini della crescita e dello sviluppo professionali. A questo riguardo, una buona percentuale dei dipendenti ha espresso una sensazione di scarsa efficacia delle azioni intraprese dall'amministrazione per l'accrescimento delle competenze interne, auspicando modelli di gestione della formazione che consentano al personale di esprimere al meglio il proprio potenziale, di valorizzare le competenze acquisite e contribuire così ad accrescere le capacità di innovazione dell'Ente. Questi risultati sintetizzano bene il desiderio di una ridefinizione dei luoghi decisionali, auspicati più ampi e condivisi, e di una maggiore partecipazione dei dipendenti, più attiva e valorizzata, al management strategico dell'Ente.

D'altra parte, lo stesso panorama normativo (D.Lgs. 150/2009 e D.L. Madia), stabilendo come necessaria una ridefinizione della qualità dei processi gestionali per il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione di governance, individua la valutazione del personale come un fattore chiave per il rilancio delle amministrazioni dello Stato. La pratica valutativa, infatti, viene indicata come strumento utile alla ridefinizione delle prassi gestionali, per una

maggior valorizzazione delle risorse umane e una più attenta amministrazione delle risorse finanziarie.

In occasione dell'edizione 2015 del Premio per l'innovazione CNR, si concretizza l'idea di sottoporre al relativo bando di concorso un progetto mirato proprio all'elaborazione di un sistema partecipato per la valutazione del personale dell'Ente. Muovendo proprio dai risultati della rilevazione sul benessere organizzativo, il progetto doveva essere in grado di progettare meccanismi partecipativi per favorire l'accettazione e la condivisione di un nuovo sistema di incentivazione e di valutazione della performance lavorativa, più affini alle specificità dell'Ente e del personale che vi opera.

Del resto, lo scopo principale del Premio per l'innovazione, era quello di favorire la partecipazione dei dipendenti al miglioramento dei processi interni, anche per valorizzarne le professionalità. Il Premio, infatti, era un concorso di idee con cui, attraverso l'assegnazione di un contributo economico agli staff proponenti, si intendeva favorire e supportare l'avvio e l'implementazione di progetti gestionali e organizzativi in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti dall'Ente o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance organizzativa dell'Ente.

L'idea di Coffee B.R.E.A.K.S. si è nutrita, poi, anche di un altro stimolo: a livello mondiale sempre più organizzazioni, sia private che pubbliche, investono risorse, tempo e fiducia in progetti legati all'*employee engagement*, con la rinnovata convinzione che un coinvolgimento diretto del personale abbia ricadute positive sulle performance organizzative. L'*employee engagement* si fonda sull'idea che un contesto lavorativo che faccia sentire i dipendenti parte attiva nella definizione e realizzazione dei progetti dell'organizzazione, renda gli stessi più motivati nel dare il meglio di sé per il loro raggiungimento, spingendoli oltre le loro mansioni con idee, passione e creatività.

Il progetto, infine, ha preso forma guardando il contesto di riferimento: le peculiarità di un ente di ricerca rendono il CNR molto distante da una generica Pubblica Amministrazione (P.A.). Tali caratteristiche sono state un incentivo per immaginare un intervento che sfruttasse gli elementi di specificità e differenziazione di un ente di ricerca, sia per comprendere come migliorare i processi decisionali, sia per coinvolgere ed utilizzare al meglio il potenziale inespresso del personale.

Il luogo scelto ove sperimentare è stato l'ancora carente sistema di valutazione e incentivazione per il personale (di cui l'Ente doveva però necessariamente dotarsi) e la domanda che ha fornito la spinta al progetto è stata quale fosse la via migliore per realizzare un sistema condiviso (e quindi più agevole da applicare) di valutazione che fosse non puramente

formale (in termini di compliance con la norma), ma sostanziale e adatto alla peculiarità dell'organizzazione.

Con il progetto Coffee B.R.E.A.K.S. si è voluto proporre un *modus operandi* ancora inesplorato dall'Ente, ovvero un metodo di coinvolgimento del personale nella pratica gestionale finalizzato, nel caso particolare, alla costruzione di un nuovo sistema di incentivazione e di valutazione della performance lavorativa dei singoli. Un sistema così ideato non può che risultare più affine alle specificità dell'Ente ed alle diverse tipologie di personale che vi opera, oltre che più facilmente accettato e condiviso.

### 3.2. Finalità del progetto

L'obiettivo principale perseguito nel progetto, come detto, è stato dare risposta all'esigenza, emersa fortemente con l'indagine sul benessere organizzativo del 2014, di definire spazi decisionali più ampi, che accrescessero l'*engagement* del personale e che auspicabilmente conducessero ad una prima possibile forma di gestione condivisa su un tema chiave come quello della valutazione dei dipendenti.

Per far ciò, Coffee B.R.E.A.K.S. ha cercato di individuare una modalità replicabile di coinvolgimento dei dipendenti che contrastasse il diffuso sentimento di demotivazione e ravvivasse il senso di appartenenza all'Ente, promuovendo la cultura del dialogo e la condivisione delle idee. Si è cercato, quindi, di incoraggiare forme di apprendimento reciproco, per favorire una cultura condivisa della valutazione e, in ultimo, individuare azioni possibili da porre in essere, al fine di sperimentare un sistema partecipato di valutazione della performance.

Costruire un percorso condiviso su una tematica così importante, individuando forme di coinvolgimento replicabili, può avere ricadute interessanti anche per la *governance* dell'Ente. Un personale motivato, con un elevato senso di appartenenza all'organizzazione, è certamente più produttivo, oltre che più soddisfatto e ciò ha impatto sull'efficacia dei processi interni e esterni, contribuendo ad accrescere la credibilità e l'affidabilità del CNR anche rispetto agli *stakeholders* esterni, alcuni dei quali sono molto sensibili al tema della responsabilità sociale (come, ad esempio, i finanziatori istituzionali).

Volendo riassumere sinteticamente le finalità del progetto, quindi, si può affermare che tutte le attività svolte hanno mirato a:

- aumentare il **coinvolgimento** del personale nelle scelte strategiche dell'Ente per aumentare l'*engagement* e il senso di appartenenza dei dipendenti;
- migliorare i **sistemi di valutazione** del personale, attraverso il **dialogo**, la **partecipazione** e il **confronto**;

- incrementare il grado di circolazione delle **informazioni** anche sperimentando **modelli partecipativi**, con impatto in vari ambiti del lavoro;
- contribuire alla **valorizzazione delle competenze** professionali.

#### 4. Il framework metodologico

Per costruire in maniera condivisa un sistema di incentivazione e valutazione di tutto il personale CNR, il progetto Coffee B.R.E.A.K.S. ha coinvolto tutti i dipendenti, compresi i Responsabili, i Direttori di istituto e di Dipartimento e la Dirigenza. La volontà era quella di definire un set di criteri di valutazione e di possibili incentivi che fosse non solo “importante” per ciascuna categoria (profilo) di personale, ma che fosse, al contempo, “fattibile” in termini di vincoli di natura normativa e/o di disponibilità di risorse.

Il progetto è stato realizzato secondo un framework metodologico, articolato secondo le seguenti fasi (figura 2):

- a) individuazione dei soggetti da coinvolgere e formazione propedeutica ai *world café*;
- b) svolgimento dei *world café*;
- c) analisi e selezione degli *output*;
- d) predisposizione e somministrazione del questionario per la valutazione dei livelli di importanza e fattibilità degli *output*;
- e) elaborazione dei dati del questionario (tramite matrici bidimensionali importanza/fattibilità);

Di seguito viene riportata una descrizione più approfondita dei vari *step* del *framework* metodologico.

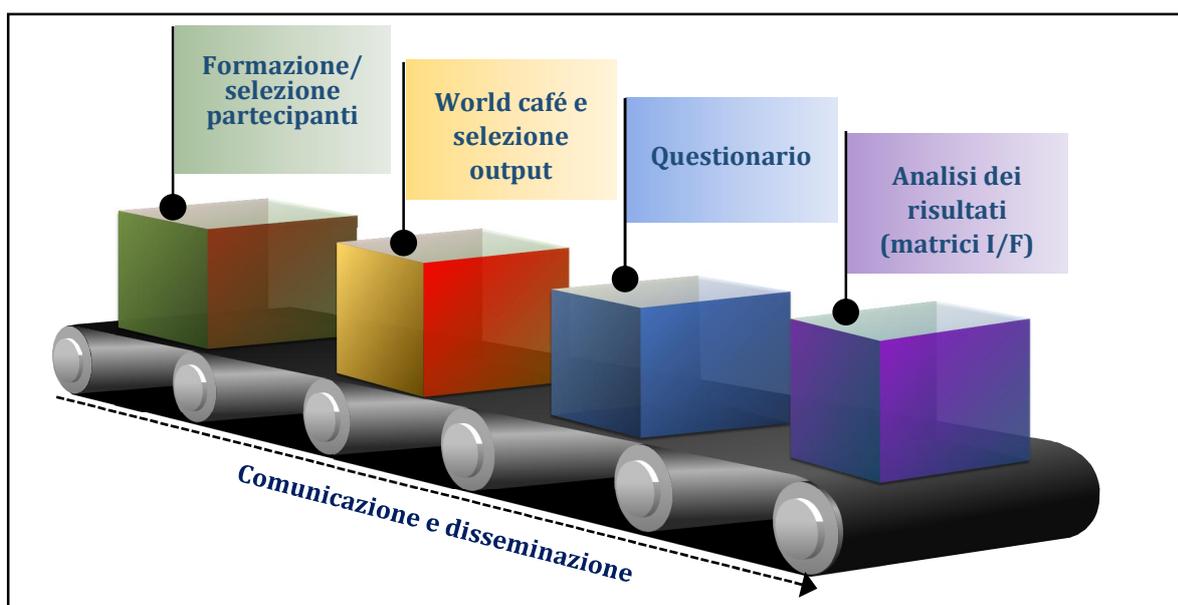


Figura 2: fasi principali del progetto

#### **4.1. Formazione propedeutica e selezione dei partecipanti**

Primo step del *framework* metodologico è la costruzione di una base di conoscenze comuni tra tutti i soggetti coinvolti, sul tema della valutazione della performance. Per questo, è stata progettata una specifica attività iniziale, a carattere informativo e formativo, per tutti gli stakeholder interni (organi di vertice, direttori e responsabili di struttura, organizzazioni sindacali) e per tutto il personale, con lo scopo di permettere una più efficace implementazione del metodo e la costruzione di un linguaggio comune a tutto il personale partecipante.

L'obiettivo più ampio di questa prima fase è quello di stimolare una riflessione, presso il personale CNR, sull'opportunità della propria valutazione, sulle condizioni di applicabilità di un sistema di valutazione delle performance coerente con l'evoluzione normativa e con il contesto entro cui deve essere applicato e, quindi, sulla necessità di costruire una cultura della valutazione. Inoltre, questo step intende far emergere le percezioni più diffuse, le resistenze, le opportunità, gli aspetti critici e gli ostacoli all'implementazione di un sistema di valutazione del personale, anche per preparare i successivi step del progetto.

Successivamente, per preparare il secondo step del *framework* (i *world café*), è stata prevista la selezione di un campione di personale, rappresentativo di tutti i livelli e profili dell'Ente, proveniente sia dall'amministrazione centrale che dalla rete scientifica (compresi i Direttori di istituto). Tenuto conto della complessa articolazione del CNR e della concreta difficoltà di riuscire a far spostare i dipendenti senza possibilità di rimborso spese, si è deciso di coinvolgere il personale su base volontaria, cercando tuttavia di garantire, in ogni *world café*, una presenza di soggetti bilanciata per genere e livello nel singolo profilo (es. nel profilo ricercatore, soggetti di I, II e III livello). Inoltre, si è deciso di organizzare i *world café* in diverse aree geografiche.

#### **4.2. Il metodo del *world café* per la condivisione delle idee**

Il metodo del *world café* è stato utilizzato per ottenere una serie di proposte (che chiameremo output) per il nuovo sistema di valutazione e di incentivazione del personale CNR. In un *world café* è possibile discutere in maniera informale di un determinato argomento, stimolando la creatività e la creazione di "conoscenza comune e condivisa". Per questo, il progetto COFFEE B.R.E.A.K.S. ha selezionato, tra tutti quelli possibili, questo metodo di discussione, data la sua elevata capacità di stimolare la produzione di idee creative attraverso la partecipazione e la condivisione dei punti di vista.

Quello del *world café* è, infatti, un metodo strutturato, utile a guidare un dibattito riguardante questioni importanti per la vita, il lavoro o la comunità dei partecipanti [17]. Per i dipendenti, esso rappresenta un'opportunità concreta per far sentire la propria voce nell'ambito dei processi decisionali strategici della propria organizzazione. In effetti, un *world café* è

un'esperienza non convenzionale in cui creatività e coinvolgimento possono fare la differenza, dando ai partecipanti l'opportunità di contribuire al pensiero innovativo e ai miglioramenti nella loro vita lavorativa [18].

Il format del *world café* è flessibile e facilmente adattabile a diversi contesti. Tuttavia, gli organizzatori devono tenere conto di alcuni principi e linee guida per la progettazione e l'implementazione del metodo. In particolare, la creazione di un'atmosfera accogliente, che evochi una sensazione di informalità e intimità, è cruciale per stimolare il coinvolgimento dei partecipanti [19] e può essere particolarmente importante quando le riunioni sono organizzate all'interno del luogo di lavoro. Disponibilità di bevande e snack, disposizione casuale dei tavoli e delle sedie in tutto lo spazio, l'uso di tavoli rotondi, sono tutti elementi che aiutano i partecipanti a sentirsi sufficientemente rilassati per parlare apertamente di argomenti riguardanti gli argomenti in discussione e incoraggiano il contributo di tutti.

Durante un *world café*, la discussione avviene in specifici momenti (round) durante i quali ciascun partecipante può avere o il ruolo di "*table host*" o quello di viaggiatore. I viaggiatori cambiano tavolo ad ogni round, per realizzare la cosiddetta "cross pollination", cioè la contaminazione tra i diversi punti di vista delle persone che hanno fatto parte del tavolo di discussione. I *table host* siedono allo stesso tavolo durante tutti i round, accolgono i nuovi arrivati e condividono i punti chiave delle conversazioni ospitate precedentemente al loro tavolo. Come mostrano alcuni studi, più è attivo il processo di dialogo, più è positiva la percezione dei partecipanti sulla qualità del processo [20]. Per questo motivo, ogni round di discussione deve essere introdotto da una domanda che inviti al ragionamento, a indagare, a scoprire nuovi orizzonti e a mettere in discussione ogni aspetto di un argomento, al fine di far emergere idee utili e inaspettate. In particolare, la domanda che introduce il primo round dovrebbe consentire ai partecipanti di vedere sé stessi in una situazione futura e ideale, in cui le problematiche in discussione nel *world café*, sono già superate. Questa domanda "visionaria" stimola l'esplorazione di nuove prospettive e cerca di eliminare i preconcetti. Le successive domande degli altri due round, invece, dovrebbero portare i partecipanti a discutere gli argomenti emersi nel primo turno, in una prospettiva più concreta.

Alla fine dei diversi round di discussione, in una sessione plenaria, le principali conclusioni delle conversazioni, sono condivise tra tutti i partecipanti, al fine di stimolare la conoscenza collettiva e la sintesi del processo creativo.

### 4.3. Analisi e selezione degli output

I risultati di un *world café* rappresentano, in generale, una serie di spunti e riflessioni che possono essere usati per sviluppare azioni in diverse situazioni [21]. Poiché, a priori, non è possibile prevedere quanti *output* scaturiscano da ciascun *world café*, si può definire all'inizio un numero di massimo di *output* da considerare nella fase successiva del *framework* metodologico, in modo che, in caso di numero eccessivo, si possano individuare quelle di maggiore rilevanza tramite opportuni metodi di selezione (es. metodo Delphi, questionari, etc.).

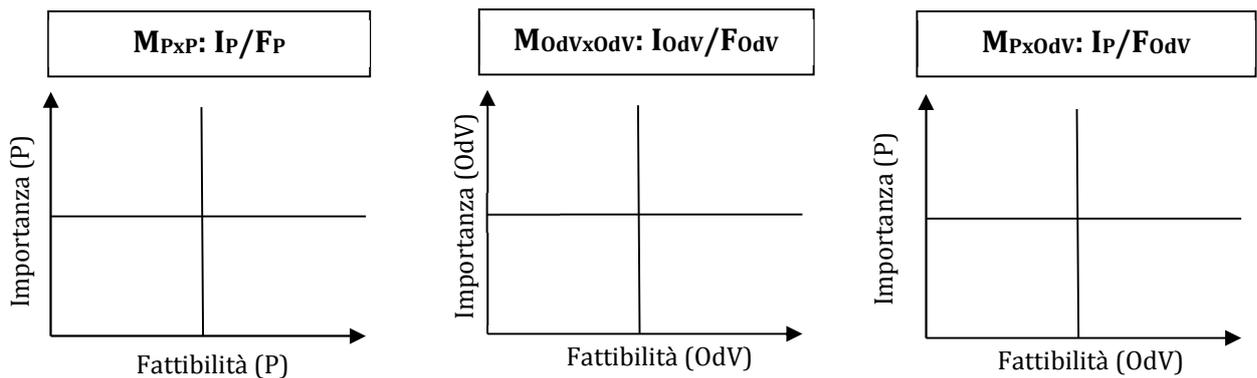
### 4.4. Questionario di valutazione degli output dei *world café*

La quarta fase del *framework* metodologico del progetto Coffee B.R.E.A.K.S. è stata la valutazione delle proposte (criteri di valutazione e incentivi) mediante un questionario da sottoporre a tutti i dipendenti. I questionari, distinti per profilo professionale, sono stati predisposti in modo tale da permettere la valutazione del livello di importanza e di fattibilità di ciascuno degli *output* dei *world café*, mediante una scala *Likert*, dove il livello 1 rappresentava il giudizio “non importante” (o “non fattibile”) e la scala 6 rappresentava il giudizio “veramente molto importante” (o “veramente molto fattibile”). Oltre a coinvolgere tutti i dipendenti, i questionari sono stati somministrati anche agli organi di vertice (Direttore Generale, Dirigenza amministrativa, Direttori di Dipartimento), per “competenza gerarchica” sul singolo profilo professionale, al fine di confrontare le posizioni del personale e del management. L'idea alla base di tale approccio è che la progettazione di nuovi modelli di valutazione del personale non può prescindere dal dialogo, dalla condivisione e dal confronto tra tutti i portatori di interesse. Promuovendo la cultura del dialogo e facendo sì che forme di condivisione delle idee e di apprendimento reciproco diventino una naturale consuetudine per l'organizzazione, è possibile, infatti, favorire l'accettazione dei cambiamenti che impattano maggiormente sulla vita lavorativa dei dipendenti.

### 4.5. Elaborazione dei dati del questionario tramite matrici bidimensionali I/F

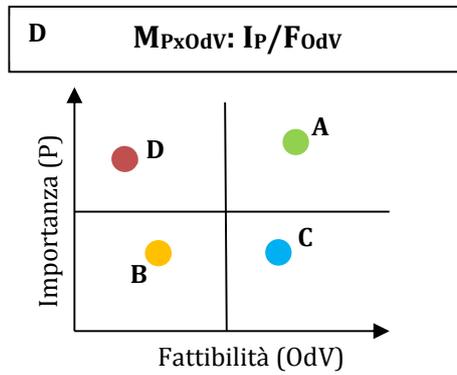
Secondo il metodo previsto, i dati raccolti con i questionari somministrati nella fase precedente devono essere successivamente elaborati mediante matrici bidimensionali, che confrontano i livelli medi di importanza e di fattibilità, espressi dal personale ( $I_P$ ,  $F_P$ ) e dagli organi di vertice ( $I_{O.d.V.}$ ,  $F_{O.d.V.}$ ), per ciascuno degli *output* (sia relativamente ai criteri di valutazione che agli incentivi). Le matrici bidimensionali sono grafici in cui l'asse verticale rappresenta i livelli di importanza, mentre quello orizzontale i livelli di fattibilità di ciascun *output*.

Possono essere realizzate tre diverse matrici (figura 3): la matrice  $M_{P \times P}$ :  $I_P/F_P$ , la matrice  $M_{O.d.V. \times O.d.V.}$ :  $I_{O.d.V.}/F_{O.d.V.}$  e la matrice  $M_{P \times O.d.V.}$ :  $I_P/F_{O.d.V.}$ . Le prime due sono omogenee, ovvero riportano i livelli medi di importanza e di fattibilità di ogni output (criteri di valutazione e/o incentivi), secondo il punto di vista, rispettivamente, del personale e degli organi di vertice. La terza, invece, confronta i livelli medi di importanza di ciascun output, secondo il personale, e i livelli medi di fattibilità dei medesimi output, secondo gli organi di vertice. Quest'ultima è la matrice che fornisce le informazioni più rilevanti per determinare la priorità di ogni proposta al fine di una sua eventuale implementazione.



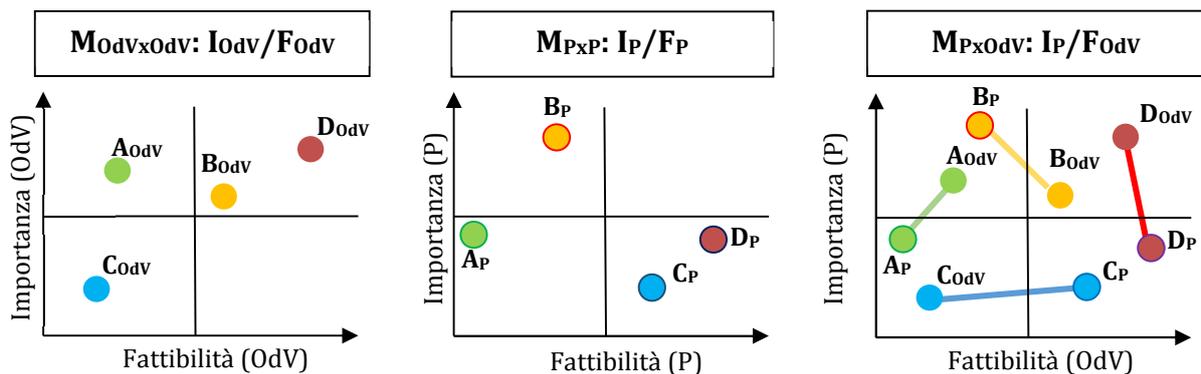
**Figura 3:** tipologia di matrici di confronto tra l'importanza e la fattibilità attribuita agli output dal personale (P) e/o dagli organi di vertice (O.d.V.)

Nella matrice  $M_{P \times O.d.V.}$ , infatti, gli output nel quadrante in alto a destra sono caratterizzati da alta importanza per il personale e alta fattibilità per gli organi di vertice e saranno, quindi, quelli da considerare con più alta priorità di implementazione, rispetto agli altri (es. punto A in figura 4). Nel quadrante in basso a sinistra sono contenuti gli output di minore importanza e minore fattibilità e hanno, quindi, bassa priorità di attuazione (es. punto B in figura 4). Il quadrante in basso a destra, invece, contiene output considerati di maggiore fattibilità dal *management*, ma di minore importanza per il personale: potrebbero essere, quindi, delle proposte da implementare in futuro, ma che, nel presente, non hanno priorità assoluta (es. punto C in figura 4). Nel quadrante in alto a sinistra, infine, ci sono le proposte considerate molto importanti dal personale, ma poco fattibili dagli organi di vertice, quindi con un alto rischio di non implementabilità (es. punto D in figura 4).



**Figura 4:** esempio di *matrice di confronto tra l'importanza attribuita agli output dai dipendenti e la fattibilità stimata dagli organi di vertice*

D'altra parte, le matrici omogenee  $M_{O.d.V.xO.d.V.}$  e  $M_{PxP}$ , come detto in precedenza, permettono di analizzare separatamente le opinioni del personale e degli organi di vertice rispetto a ciascuno dei diversi output. L'informazione più rilevante di questa analisi è la distanza tra i due punti di vista, che può essere misurata sovrapponendo le due matrici  $M_{O.d.V.xO.d.V.}$  e  $M_{PxP}$  e osservando lo scostamento tra le diverse posizioni assunte nei due grafici dai medesimi output nelle (Figura 5, matrice a destra).



**Figura 5:** *gap analysis tra i punti di vista del personale (P) e degli organi di vertice (O.d.V.). La matrice di destra è la sovrapposizione delle prime due matrici e mostra la distanza tra le opinioni espresse sugli stessi output.*

Il calcolo di allineamento e disallineamento tra i valori ottenuti può essere rappresentato anche mediante altre tipologie di grafici (e.g. istogrammi, grafici radar). Questo tipo di indagine prende il nome di *gap analysis*. L'eventuale disallineamento tra le opinioni del personale e degli organi di vertice, così osservato, può generare situazioni di insoddisfazione del personale. La *gap analysis*, quindi, permette di individuare i principali ambiti su cui sarebbe opportuno intervenire, al fine di risolvere conflitti potenziali o esistenti tra dipendenti e *management* dell'organizzazione.

## 5. Le modalità di realizzazione del progetto secondo il framework metodologico

Nel presente paragrafo sono descritte le attività così svolte durante il progetto, in coerenza con le fasi del framework metodologico precedentemente rappresentato.

### 5.1. La giornata di formazione iniziale

Il 16 maggio 2016 nell'aula Marconi del CNR di Roma è stato organizzato il seminario "*Il coinvolgimento e la partecipazione del personale. Il progetto COFFEE B.R.E.A.K.S. come approccio innovativo al performance management*", trasmesso anche in *streaming* sulla piattaforma web del CNR (il programma in figura 6). L'obiettivo della giornata, come previsto dal metodo, è stata la creazione di una base comune di conoscenze sul tema della misurazione e valutazione della performance e la costruzione di una più solida cultura della valutazione.

Durante il seminario, partendo dalla descrizione degli aspetti meramente formali dell'adempimento normativo, così come prescritto dal D.lgs 150/2009, si è voluto ampliare ulteriormente la discussione sul tema, veicolando l'idea che la valutazione del personale può divenire leva per lo sviluppo organizzativo e la valorizzazione delle competenze. Mediante una rilettura delle pratiche gestionali delle organizzazioni, si è tenuto conto delle prassi in uso anche presso altre amministrazioni (es. Corte di Conti) e di sperimentazioni passate e in essere.

Durante l'intervento dedicato alla presentazione del progetto COFFEE B.R.E.A.K.S. è stata approfondita la tecnica del *world café*, quale strumento di condivisione della conoscenza, per mezzo di conversazioni informali e costruttive, utili per la raccolta di dati di interesse. Come caso di studio, è stata presentata un'esperienza realizzata in un contesto di tipo aziendale, con la partecipazione di Fastweb.

È stata, inoltre, data una lettura critica delle sperimentazioni che la P.A. ha maturato sulla valutazione del personale (in particolare negli EPR), intesa sia come valutazione dell'organizzazione nel suo complesso che delle performance individuali, anche in riferimento all'attenzione crescente nel premiare gli sforzi in termini di innovazione (es. il Premio Qualità delle Amministrazioni Pubbliche, il premio Basile, etc.).



**Coffee for Building Renewed Engagement and Awareness by Knowledge Sharing**

**Il coinvolgimento e la partecipazione del personale.  
Il progetto COFFEE B.R.E.A.K.S. come approccio innovativo al performance management.**

**16 maggio 2016 – CNR Aula Marconi**

*Ore 09.00 Registrazione dei partecipanti*

**La valutazione del personale può diventare un'occasione di crescita e valorizzazione delle competenze?**  
*Certamente, soprattutto perché valutare il capitale umano significa innanzitutto valorizzarne le caratteristiche uniche e le potenzialità e trasformarle nella leva strategica per ottenere una pubblica amministrazione virtuosa.*  
**Luciano Hinna - Presidente Consiglio Italiano Scienze Sociali – CSS**

**Valutare negli Enti pubblici è possibile? Siamo di fronte ad una PA in grado di valutarci e di farsi valutare?**  
*Solo se si affronterà con consapevolezza il divario culturale e manageriale attualmente presente. Noi, alla Corte dei Conti...*  
**Catia Vizzari - Corte dei Conti**

**Come garantire il successo di un sistema di valutazione interno in una pubblica amministrazione?**  
*E' importante diffondere una cultura della valutazione, che favorisca la costruzione di metriche e metodologie condivise e contribuisca al miglioramento del benessere organizzativo e del senso di appartenenza.*  
**Gianpiero Ruggiero - CNR SPR Misurazione della Performance**

*Pausa caffè*

**Possiamo, come dipendenti, contribuire alla progettazione dei processi di valutazione della nostra prestazione lavorativa?**  
*Il progetto coffee B.R.E.A.K.S. è finalizzato proprio alla formulazione di una proposta di sistema di valutazione e incentivazione del personale con tecniche di coinvolgimento diretto degli interessati.*  
**Stefania Giuffrida - Coordinatrice progetto Coffee B.R.E.A.K.S.**

**Cos'è il world café? Perché può funzionare anche in una Pubblica Amministrazione?**  
*Perché è una tecnologia sociale... senza tecnologia. L'unico device che serve è un tavolo attorno a cui far incontrare persone per discutere su un tema, proprio come succede nei caffè di tutto il mondo.*  
**Luciana De Laurentiis, Sara Bruno – Fastweb**

*Ore 13.30 Chiusura dei lavori*

Registrazioni a [coffeebreaks@cnr.it](mailto:coffeebreaks@cnr.it) o  <https://www.facebook.com/events/1045495025542067/>

 Consiglio Nazionale delle Ricerche  
Ufficio Formazione - SPR Misurazione della Performance – SPR Reti e Sistemi informativi

**Figura 6:** programma della giornata formativa di kick-off del progetto

Da un punto di vista organizzativo, la giornata ha voluto ripercorrere l'idea stessa che ha ispirato il progetto Coffee B.R.E.A.K.S. Si è voluto, cioè, sottolineare che le risorse umane – nel caso specifico, quelle del CNR – in quanto complesse e variegate, sono in grado di esprimere le proprie capacità e qualità in modi diversi a seconda degli stimoli ricevuti. Per dare corpo a quest'idea, alcuni dipendenti CNR sono stati coinvolti per realizzare specifici momenti di riflessione durante il seminario. Con una formula molto originale per il contesto in cui si

svolgeva la giornata (l'aula Marconi della Sede Centrale CNR), un dipendente dell'Ente, attore e regista, accompagnato da un altro collega chitarrista, ha effettuato un *reading* su base musicale di un testo tratto dal libro *"Un'impresa possibile"* dell'imprenditore Massimo Folador. Il brano si concentra sulla necessità di una rivoluzione nell'etica del lavoro, che attui un costante ascolto e una reale valorizzazione delle unicità delle persone e dei loro talenti. A fine giornata, inoltre, è stato proiettato un filmato (visionabile sul sito di progetto), accompagnato, ancora una volta, da un pezzo di chitarra dal vivo<sup>1</sup>, nel quale altri colleghi CNR hanno accettato di mostrarsi, mediante una fotografia, in un'attività in cui davano il meglio di sé, al di fuori del contesto lavorativo. Ne è emersa una realtà davvero sorprendente delle molteplici capacità delle persone. In tal modo, è stato possibile veicolare il messaggio che il progetto voleva lanciare: ognuno ha in sé tanti talenti, che aspettano solo qualcuno in grado di farli emergere.

## 5.2. Svolgimento dei *world café*

Questa seconda fase del progetto è stata la più onerosa ma, senza dubbio, anche la più stimolante, perché è risultato evidente il desiderio dei dipendenti di far sentire la propria voce.

Nell'organizzare questo step del progetto è stata necessaria una riflessione propedeutica su che cosa mettere al centro della discussione nei *world café*, considerato che il ciclo di gestione della performance comprende una serie di funzioni che vanno dalla pianificazione, al monitoraggio, dalla misurazione, alla valutazione e rendicontazione. Sono stati individuati, pertanto, due temi: i criteri di valutazione dell'attività lavorativa e i principali incentivi al miglioramento della propria performance, che hanno rappresentato, per noi, gli output dei *world café*.

Successivamente, è stata fatta un'analisi sui profili e sui ruoli che il personale CNR riveste all'interno dell'Ente, attività che ha evidenziato una netta differenza tra il personale prettamente dedicato alla ricerca e quello che svolge attività di supporto, più assimilabile a funzioni gestionali-amministrative. Per alcuni profili la diversa tipologia di attività svolta non si riflette nelle mansioni previste dall'inquadramento giuridico. Ne è un esempio il personale collaboratore tecnico che, assunto per lo svolgimento di mansioni tecniche specializzate, spesso è, invece, destinato a svolgere attività meramente amministrative. Di ciò si è dovuto tener conto nella composizione dei gruppi di partecipanti.

Altro aspetto preso in considerazione è stata la distribuzione geografica delle articolazioni dell'Ente, dislocate su tutto il territorio nazionale. Per tener conto anche delle caratteristiche

---

<sup>1</sup> Si ringraziano i colleghi Matteo Lombardi e Emiliano Liberatori per le loro bellissime esibizioni dal vivo. Un sentito ringraziamento anche a tutti gli altri colleghi CNR che ci hanno inviato una loro immagine per il video finale.

territoriali del CNR, quindi, sono stati programmati *world café* al nord, al centro e al sud d'Italia. Infine, data la maggiore numerosità dei ricercatori (circa 4000), per questo profilo professionale sono stati organizzati due *world café*, uno al nord e uno al sud.

Per invitare i dipendenti a partecipare, su base volontaria, sono state create *mailing list* per profilo e area geografica, incoraggiando il passaparola. Molto importante è stato il coinvolgimento dei Direttori di istituto che, contattati personalmente dallo staff di progetto, hanno sollecitato e facilitato la partecipazione dei dipendenti.

Durante un periodo durato circa un anno, un totale di più di 180 dipendenti CNR, di ogni livello e profilo, ha partecipato alle giornate organizzate, riunendosi, intorno ai tavoli, per discutere i criteri su cui fondare la valutazione della propria attività lavorativa e quali incentivi fossero ritenuti idonei al miglioramento della propria performance. In tutto, sono stati organizzati 6 *world café* (immagini in figure 7 e 8), distinti per profili di personale, settore di provenienza (amministrazione centrale o area di ricerca) e per area geografica:

- 1 *world café* "Tecnologi" – 6 luglio 2016 (Area Ricerca Roma 1 Montelibretti);
- 1 *world café* "Tecnici" – 15 dicembre 2016 (Area della Ricerca Milano 1);
- 2 *world café* "Ricercatori" – 14 dicembre 2016 (Area della Ricerca Milano 1) e 11 maggio 2017 (Area Ricerca Catania);
- 1 *world café* "Amministrativi" (coinvolgendo anche Tecnici con funzioni amministrative) – 21 febbraio 2017 (Roma – Sede Centrale);
- 1 *world café* "Direttori di istituto" – 19 aprile 2017 (Roma – Sede Centrale).



**Figura 7:** alcune immagini dai *world café* realizzati



**Figura 8:** immagini dei gruppi partecipanti ai world café

Seguendo, dunque, i criteri fissati dal *framework* (distribuzione bilanciata per genere, profilo e provenienza geografica), tutti i *world café* sono stati ispirati ai sette principi guida definiti dal metodo: creare un ambiente di lavoro ospitale, chiarire il contesto, formulare domande importanti, incoraggiare il contributo di tutti, collegare i diversi punti di vista, ascoltare per cogliere intuizioni e riflessioni profonde, raccogliere e condividere i risultati.

### 5.2.1. Creare un ambiente di lavoro ospitale

Particolare attenzione è stata posta nella scelta del luogo dove svolgere le giornate, prediligendo sale ampie, dove fosse agevole la sistemazione di tavoli per la discussione e dove fosse possibile riunirsi per il momento di condivisione finale. Le sale sono state sempre allestite

con grandi lavagne, per esporre i risultati delle discussioni, e con poster e slogan che rendessero l'ambiente confortevole e comunicassero informalità ai partecipanti. Naturalmente era presente un angolo con caffè e bevande, a libera disposizione dei partecipanti per tutta la durata dell'incontro. Sui tavoli, disposti in modo casuale, come in un bar, sono stati sistemati grandi fogli di carta, penne e pennarelli colorati, per consentire ai partecipanti di scrivere e disegnare durante i *round* di discussione. Ogni tavolo poteva contenere cinque/sei persone al massimo, per dare la possibilità a tutti i partecipanti di interagire tra loro. Come detto, in ogni incontro, sono stati coinvolti gruppi di dipendenti omogenei per profilo ed attività prevalente, perché si voleva tener conto del fatto che le problematiche relative al sistema di valutazione e di incentivazione avrebbero potuto essere molto differenti tra i vari profili professionali, area geografica o area di attività (ricerca o amministrazione).

### 5.2.2. Chiarire il contesto e formulare domande importanti

In generale, lo schema di svolgimento delle diverse giornate è stato sempre il medesimo:

1. un breve intervento introduttivo, svolto o da un componente dello staff di progetto o da un direttore di istituto ospitante (es. a Milano e Catania, dove questi rivestiva anche il ruolo di presidente di area), che serviva a inquadrare le motivazioni della giornata di lavoro e a dare qualche dettaglio sul progetto;
2. a seguire, i partecipanti erano messi a loro agio con una domanda "rompighiaccio" (es. "*Che viaggio vorresti fare la prossima estate?*", "*Qual è il tuo piatto preferito?*") finalizzata a rendere il clima della discussione più rilassato e informale, sciogliendo la resistenza anche dei più schivi;
3. si passava poi a formulare la prima domanda "visionaria", volta a stimolare la creatività ed eliminare i preconcetti (per tutti la domanda è stata: "*Siamo nel 2027: al CNR tutti i [direttori/ricercatori/tecnologi/tecnici/amministrativi]<sup>2</sup> sono pienamente soddisfatti degli incentivi e di come viene effettuata la valutazione della loro attività lavorativa. Su cosa ti immagini siano valutati e che incentivi ricevono?*");
4. la seconda e la terza domanda, effettuate ciascuna dopo una rotazione dei partecipanti tra i vari tavoli (eccetto per i *table host*, che rimanevano sempre allo stesso tavolo) miravano, invece, a riportare la discussione su un livello più concreto, chiedendo, rispettivamente, di formulare delle idee sui criteri di valutazione e i meccanismi di incentivazione ("*Oggi, in base a quali aspetti vorresti essere valutato - output del lavoro e/o aspetti comportamentali?*" e "*Oggi, quali incentivi vorresti, per premiare la tua prestazione lavorativa?*".)

---

<sup>2</sup> La domanda è stata adattata, nei diversi world café, al profilo dei partecipanti.

### 5.2.3. Incoraggiare il contributo di tutti

Un aspetto particolarmente curato, sia in fase di organizzazione dei *world café* che durante il loro svolgimento, è stato il coinvolgimento di tutti e l'incoraggiamento alla discussione. Fondamentale è stata la funzione del facilitatore, svolta a turno dai componenti dello staff del progetto che, all'inizio di ogni *world café*, invitava i partecipanti a presentarsi agli altri e a rispondere alla domanda "rompighiaccio", utilizzando il *talking stick*, un oggetto simbolico che si faceva girare tra i partecipanti per dare la parola e regolare la discussione. Durante i *round* di discussione, inoltre, lo staff del progetto girava tra i tavoli, osservando le dinamiche dei sottogruppi, incoraggiando tutti a partecipare utilizzando i supporti messi a disposizione (fogli e post-it per prendere appunti e schematizzare gli output) e cercando di far rimanere la discussione sulla domanda specifica fatta.

### 5.2.4. Collegare i diversi punti di vista

Dopo la distribuzione dei partecipanti tra i vari tavoli allestiti per i *round* di discussione, ad ogni tavolo era nominato un referente (*table host*), cioè un partecipante, designato a libera scelta dagli altri seduti allo stesso tavolo, che rimaneva fisso in una stessa postazione durante tutte le fasi della discussione. Ad ogni partecipante era data una targhetta identificativa, di un colore diverso per ognuno dei tavoli. Questo sistema è stato adottato per agevolare la fase di scambio dei partecipanti tra i vari *round* di discussione (dal secondo *round* in poi, tutti i partecipanti intorno a un tavolo dovevano avere la targhetta di un colore differente, ad indicare che stavano discutendo con nuovi interlocutori rispetto al *round* precedente). Alla fine di ogni turno, il *table host* rimaneva al tavolo, mentre gli altri si distribuivano in modo casuale tra gli altri tavoli. Ruolo del referente era quello di accogliere i nuovi partecipanti e condividere brevemente gli elementi più rilevanti della conversazione precedente svoltasi in quel tavolo.

Si realizzava così, concretamente, quella che viene definita "*cross pollination*" cioè la contaminazione tra diversi punti di vista, poiché le persone, cambiando postazione, portavano con sé intuizioni e idee scaturite nella precedente discussione, così contaminando la conversazione del nuovo gruppo al quale si aggiungevano. Le considerazioni svolte, si ampliavano ulteriormente: chi partiva da proprie certezze radicate si apriva al confronto con gli altri; chi scopriva di essere in sintonia con qualcuno, apriva nuovi filoni di discussione, con uno scambio d'idee che risultava naturale e spontaneo.

### 5.2.5. Ascoltare per cogliere intuizioni e riflessioni profonde

In ogni momento è stato importante l'ascolto: quello reciproco dei partecipanti, durante la discussione vera e propria; quello dei *table host* dei tavoli, memoria delle discussioni precedenti; quello dei facilitatori che dovevano saper cogliere momenti di stasi delle discussioni e favorire la partecipazione di tutti i punti di vista presenti ai tavoli.

#### 5.2.6. Raccogliere e condividere i risultati

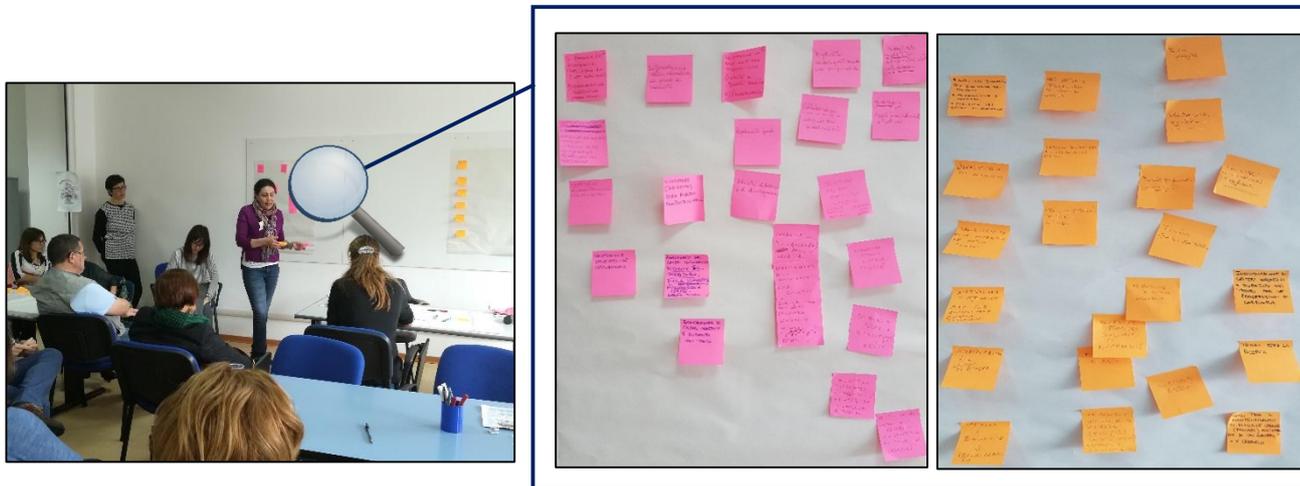
Questo scambio di idee e punti di vista che, sul momento, poteva apparentemente sembrare caotico e disordinato, trovava un suo momento di raccordo nella sessione plenaria conclusiva. Mentre si svolgevano le discussioni, tutti i partecipanti erano invitati ad annotare sulla tovaglietta di carta poggiata sul tavolo, riflessioni, elementi rilevanti, concetti condivisi, in modo da “visualizzare” letteralmente ciò che veniva discusso (figura 9).



**Figura 9:** visualizzazione di concetti durante la discussione nel world café

Questo facilitava il compito dei *table host* che, alla fine di ogni round, dovevano sintetizzare i principali output su post-it di due diversi colori (uno per i criteri di valutazione e l'altro per gli incentivi) delle discussioni al proprio tavolo.

I post-it riassuntivi erano, poi, di ausilio agli stessi *table host* che, in una sessione plenaria finale, avevano il compito di tirare le somme delle conversazioni a cui avevano assistito al loro tavolo, esponendo eventuali posizioni discordanti che fossero emerse, possibilmente aggiungendo dettagli o approfondimenti per chiarire i singoli contributi e posizionando i bigliettini colorati su due *flip-chart*, una dedicata ai criteri emersi e una agli incentivi, in modo tale da raggruppare quelli che esprimevano concetti simili (figura 10).



**Figura 10:** un *table host* durante la sessione plenaria ed alcune proposte di criteri di valutazione (a sinistra) e di incentivi (a destra)

Ogni *world café* è stata un'esperienza diversa, proprio perché ogni gruppo di partecipanti ha dato un suo particolare contributo e ha arricchito i lavori con modalità e aspetti differenti. Anche questo è stato un grande risultato, nel solco di quel processo di democrazia partecipativa e di *engagement* del personale nel quale il progetto Coffee B.R.E.A.K.S. si è sviluppato.

### 5.3. Analisi degli output e costruzione del questionario

Avendo definito in anticipo un numero di massimo di 10-15 *output* da sottoporre all'attenzione degli organi di vertice, si è proceduto all'analisi di quanto emerso dai *world café*, tenendo conto anche della concretezza delle proposte raccolte. Per ogni profilo professionale è stato redatto un apposito report in cui, anche grazie ad un'attenta analisi dei post-it prodotti, nonché di registrazioni audio effettuate durante gli incontri, sono state dettagliate le proposte emerse. Tali proposte sono state analizzate anche in termini di frequenza, ovvero rispetto al numero di volte in cui ogni proposta è stata avanzata. Considerato che molte idee emerse erano aggregabili sotto forma di output omogenei, in numero inferiore o uguale al limite massimo predefinito, si è ritenuto di considerare utilizzabili per la successiva fase tutte le proposte ottenute dai *world café* e sono state utilizzate per costruire un questionario da somministrare a tutto il personale CNR, finalizzato a creare una scala di priorità in termini di importanza e fattibilità. Anche i vertici dell'Ente (Direttore Generale e Dirigenti amministrativi) sono stati chiamati a rispondere al questionario per ogni profilo professionale, così da comparare le aspettative dei dipendenti con la possibilità di darne effettiva concretezza.

Il questionario, che consisteva di un numero di domande variabile a seconda del profilo, è stato somministrato, via intranet CNR, a tutti gli utenti dotati di accesso mediante credenziali SIPER, in un periodo di tempo di circa un mese. I dati sono stati raccolti e salvati in un database per la successiva analisi. Nelle tabelle 1 e 2, il dettaglio dei tassi di partecipazione:

	Rispondenti effettivi	Potenziali rispondenti	% partecipazione
Ricercatore	561	4663	12%
Tecnologo	107	806	13%
Tecnico	280	2328	12%
Amministrativo	143	823	17%
Direttori istituto	22	100	22%
<b>Totale</b>	<b>1113</b>	<b>8720</b>	<b>13%</b>

**Tabella 1:** *tassi di partecipazione del personale dell'Ente*

	Dirigenti amministrativi rispondenti	Dirigenti amministrativi potenziali	% partecipazione
Questionario Ricercatore	1	6	17%
Questionario Tecnologo	2	6	33%
Questionario Tecnico	1	6	17%
Questionario Amministrativo	2	6	33%
Questionario Direttori istituto	3 (+ 3 Direttori Dipartimento)	6 (+ 7 Direttori Dipartimento)	50%

**Tabella 2:** *tassi di partecipazione degli organi di vertice ai vari questionari (uno per profilo)*

#### 5.4. Dall'analisi dei risultati all'*action plan*

Dall'analisi del questionario, cui hanno risposto 1113 dipendenti (e 3 Dirigenti, più 3 Direttori di Dipartimento per il questionario sui Direttori di istituto), è stato possibile rilevare l'importanza (I) e la fattibilità (F) attribuite dal personale e dagli organi di vertice a ciascun output considerato (elementi di valutazione dell'attività lavorativa/incentivi al miglioramento della performance), per un totale di 4 variabili per ogni output (valori medi rilevati):

- livello di importanza espresso dal personale ( $I_P$ )
- livello di importanza espresso dagli organi di vertice ( $I_{o.d.v.}$ )
- livello di fattibilità espresso dal personale ( $F_P$ )
- livello di fattibilità espresso dagli organi di vertice ( $F_{o.d.v.}$ ).

Alla luce dell'analisi effettuata è stato redatto un *action plan* presentato agli organi di vertice per illustrare gli aspetti su cui il personale vorrebbe essere preferibilmente valutato e gli incentivi ritenuti possibili per il miglioramento delle performance lavorative, tenuto conto dell'analisi dei livelli di fattibilità emersi dall'analisi. Il documento fornisce anche ipotesi di

soluzione alle principali criticità emerse e una proposta di implementazione delle misure, da attuare in coerenza con le normative in vigore e le prassi interne.

L'obiettivo perseguito è stato quello di proporre al management dell'Ente un piano di lavoro basato su azioni realistiche e facilmente implementabili per estendere al più presto il sistema di valutazione e incentivazione del personale ad ogni livello e profilo. L'*action plan*<sup>3</sup> è stato redatto enfatizzando come il modello partecipativo possa essere uno strumento efficace per introdurre novità e cambiamenti con grande impatto sulle risorse umane.

Da notare che, con la delibera 2-2019 del Consiglio di amministrazione, il CNR ha formalmente adottato il Sistema di Misurazione e Valutazione del personale. Il C.d.A. ha certamente preso visione dei risultati di Coffee BREAKS, visto che, tra le premesse della delibera, si legge "*VISTI i risultati conseguiti attraverso il progetto Coffee BREAKS con il quale sono state indagate le possibili aree di valutazione delle figure professionali all'interno del CNR trasmessi al Presidente e al Direttore Generale*".

## **5.5. Comunicazione e disseminazione dei risultati**

Sin dalle prime fasi del progetto è stato attivato un sito web dedicato (in figura 11 la homepage di [www.coffeebreaks.cnr.it](http://www.coffeebreaks.cnr.it)), dove sono state via via pubblicate informazioni riguardanti il metodo utilizzato (es. letteratura sul *world café*, sul *change management*, etc.) e lo stato di avanzamento delle attività (seminario iniziale, realizzazione dei 6 world café, somministrazione del questionario, seminario conclusivo, etc.), anche con supporti fotografici e video. La comunicazione è stata, altresì, curata utilizzando i canali social (Facebook e Twitter), ottenendo un buon feedback dai suoi account: la copertura dei post della pagina Facebook ufficiale del progetto *@progettocoffeebreaks* è stata di circa 200 contatti regolari; l'account twitter *@CoffeeBreaksCNR* ha ottenuto un discreto numero di follower e di retweet. Questi strumenti sono stati utilizzati allo scopo di accrescere la condivisione e favorire la partecipazione al progetto durante il suo svolgimento e, al termine, sono stati impiegati per diffonderne i risultati (es. l'*action plan* presentato agli organi di vertice).

---

<sup>3</sup> L'Action Plan è stato presentato al Presidente, al Direttore Generale e al Direttore della Direzione Gestione delle Risorse Umane in occasione della giornata finale del 9 gennaio 2019.

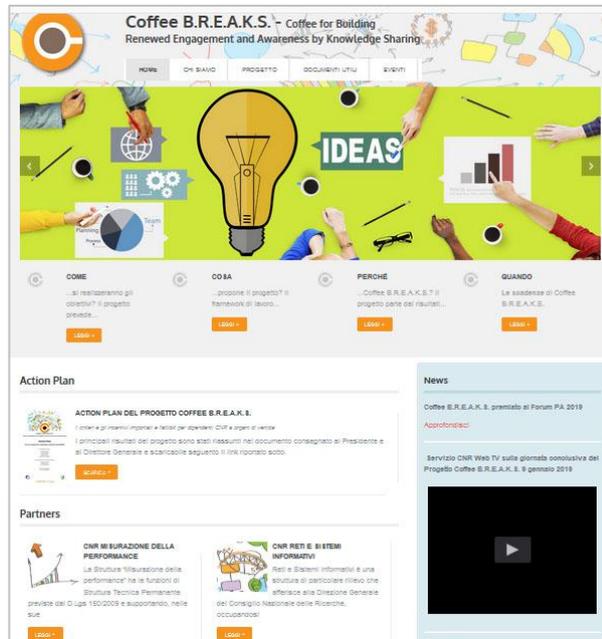


Figura 11: homepage del sito [www.coffeebreaks.cnr.it](http://www.coffeebreaks.cnr.it)

È stato, inoltre, realizzato del materiale promozionale del progetto, come poster e locandine (figura 12 e figura 13).



Figura 12: poster promozionale



**Figura 13:** locandine utilizzate per promuovere il progetto internamente ed esternamente all’Ente

Nel giugno 2018, lo staff di Coffee B.R.E.A.K.S. ha preso anche parte alla conferenza internazionale *Gika - Digital Transformations and Value creation in International Markets* a Valencia, con un lavoro dal titolo “*An employee voice framework as a tool to compare employees and managers viewpoints: the case of the Italian National Research Council*”, basato sui risultati del progetto Coffee B.R.E.A.K.S. e pubblicato negli atti della conferenza.

Il 9 gennaio 2019, a conclusione del progetto, è stato realizzato un altro seminario rivolto al personale CNR e agli stakeholders interni ed esterni, per promuovere i risultati conseguiti da Coffee B.R.E.A.K.S. e sensibilizzare il personale sull’impiego della metodologia proposta (locandina in figura 14). Come era avvenuto per la giornata di kick-off, anche il seminario conclusivo è stato realizzato con un format creativo e originale. I diversi relatori, per lo più esterni all’Ente, sono stati invitati a partecipare proponendo delle riflessioni sui temi principali emersi durante il progetto: dalla necessità di ascolto a quella di una sana leadership; dalla creatività della ricerca al coinvolgimento dei dipendenti; dal conflitto tra le persone al senso di precarietà dei giovani. Ne è venuto fuori un incontro coinvolgente e ricco di stimoli, che ha

avuto una discreta eco anche al di fuori dell'Ente, soprattutto grazie alla partecipazione di ospiti illustri quali il regista Paolo Virzì e la chef stellata Cristina Bowerman.<sup>4</sup>



**Figura 14:** locandina della giornata conclusiva del progetto

Non sono mancati momenti più lievi come quelli che hanno visto protagonisti i giornalisti del TG Lercio<sup>5</sup>, con un “notiziario” tutto dedicato ai temi della ricerca e il finale in musica grazie ai colleghi CNR Angelo Olivieri (tromba) ed Emiliano Liberatori (chitarra).

Il principale obiettivo atteso dell’evento è stato quello di far sì che i dirigenti e i responsabili di struttura cogliessero l’importanza del metodo partecipativo proposto, quale modello di formazione/discussione per future scelte organizzative e che fossero stimolati a sperimentarlo, in una eventuale fase post progettuale.

## 5.6. L’infrastruttura informatica a supporto di Coffee B.R.E.A.K.S.

Nella fase di realizzazione e somministrazione del questionario a tutti i dipendenti CNR, è stata subito evidente la necessità di affidarsi ad un applicativo web, sia a causa della frammentazione e distribuzione geografica della platea da intervistare, sia per la necessità di avere i risultati del sondaggio velocemente, in modo da dedicare un periodo di tempo adeguato alla loro elaborazione e analisi. Una volta definito lo strumento, il passo successivo è stato

<sup>4</sup> Un servizio video sulla giornata è stato realizzato dalla Web Tv del CNR ed è disponibile al link <https://www.cnrweb.tv/coffee-breaks-presentati-i-risultati/>

<sup>5</sup> [www.lercio.it](http://www.lercio.it)

quello di scegliere come costruire l'applicativo. Le possibilità identificate sono state essenzialmente due:

1. costruire un applicativo *ad hoc*, indipendente da una piattaforma già esistente;
2. realizzare un applicativo integrato in una piattaforma preesistente.

Il fatto che l'applicazione da realizzare non avrebbe presumibilmente avuto ulteriori sviluppi, aveva fatto inizialmente ipotizzare la realizzazione di un applicativo indipendente. La scelta, tuttavia, alla fine, è caduta sulla seconda ipotesi, perché la realizzazione di un'applicazione *stand alone*, secondo l'iniziale analisi, avrebbe comportato:

- la necessità di creare un nuovo indirizzo web, a cui l'utente avrebbe avuto, ogni volta, la necessità di accedere tramite l'e-mail con la quale sarebbe stato annunciato il sondaggio;
- lo svantaggio che l'utente, per compilare il questionario, non avrebbe potuto utilizzare applicativi già conosciuti e con i quali aveva già familiarità di navigazione;
- la necessità, in ogni caso, per l'utente, di collegarsi ai database gestionali dell'Ente per la propria profilazione.

Scelto l'applicativo già esistente, è stato necessario individuare la piattaforma in cui adeguarlo al progetto. Le uniche due piattaforme che consentono l'accesso a tutti i dipendenti del CNR<sup>6</sup> sono:

- *SIPER (Servizi In linea per il PERSONALE)*: in questa applicazione il personale CNR accede al proprio cedolino stipendiale, partecipa a bandi per l'erogazione di sussidi e ad altre facilitazioni, gestisce le anagrafiche familiari, la registrazione in particolari albi, le informazioni previdenziali, la documentazione fiscale, etc.
- *Intranet*: in questa applicazione esistono vari ambiti e livelli di abilitazione alla gestione, in base al ruolo svolto da ciascun utente nelle oltre 40 sezioni che vi coesistono. Tra gli ambiti presenti ve ne è uno, in particolare, denominato "Area Personale", per le applicazioni dedicate alla presentazione di dichiarazioni del dipendente, ai sondaggi, alla partecipazione a bandi individuali, ecc.

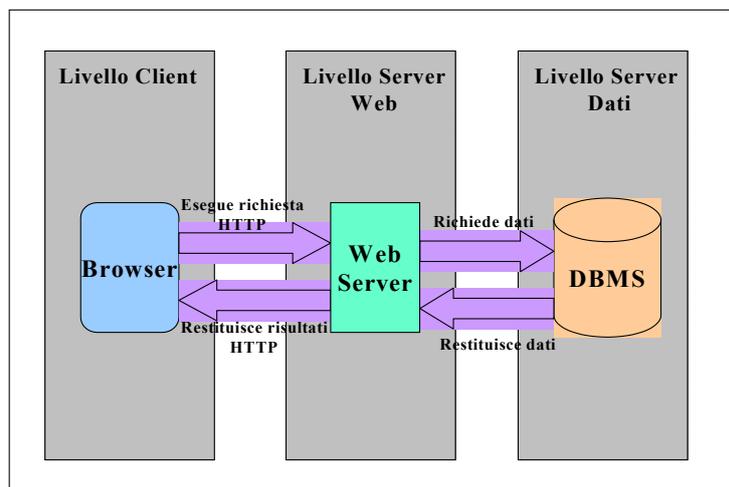
La scelta è ricaduta sulla Intranet perché la realizzazione dell'applicazione risultava più semplice, anche per il linguaggio di programmazione utilizzato. Inoltre, si è voluto inglobare la somministrazione del questionario in un ambiente a cui accedessero con continuità lavorativa il più alto numero di utenti possibile. Il questionario, dunque, è stato inserito nell'"Area Personale" dell'Intranet, a cui ogni dipendente aveva agevole accesso.

---

<sup>6</sup> Oltre che ai non dipendenti che hanno un rapporto economico con il CNR.

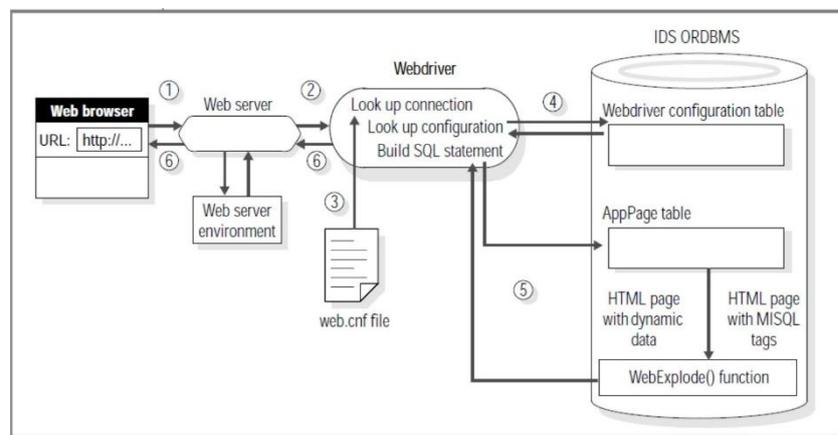
### 5.6.1. La tecnologia utilizzata

Le tecnologie utilizzate per la realizzazione e la somministrazione del questionario sono quelle con cui è stata progettata la Intranet e le sue applicazioni [22]. L'applicativo è stato realizzato utilizzando il database *IBM-Informix* ed il modulo web *DataBlade* come *application server* per la generazione di pagine web dinamiche. Dal punto di vista logico, l'architettura è di tipo *3-tier* come indicato nella figura 15.



**Figura 15: Architettura 3-tier**

Tutti i dati risiedono nel database, comprese le pagine che contengono la logica applicativa. Le pagine web vengono generate dinamicamente utilizzando *tags* speciali che, inseriti nelle pagine *html*, vengono esplosi dalla funzione *Web-Explode*, accedendo contestualmente ai dati presenti all'interno del database. L'integrazione tra il web server e il DBMS è garantita dal modulo web *DataBlade*, secondo lo schema riportato in figura 16.



**Figura 16: Architettura Informix**

Le componenti del software di base dei server utilizzati per la realizzazione dell'applicativo sono:

- Sistema operativo *Linux*;
- *DBMS IBM-Informix Dynamic Server*;
- *Web Server Apache*;
- Componente web *IBM-Informix web Datablade*.

Attraverso una opportuna configurazione dei *web server* è stato possibile integrare le applicazioni e realizzare un unico punto di accesso *single-sign-on*.

### 5.6.2. Descrizione dell'applicativo utilizzato per la compilazione del questionario

L'applicativo, come già detto, è stato inserito all'interno della sezione "Area Personale" della Intranet. Per quanto riguarda la conservazione e la strutturazione dell'informazione, si è scelto di realizzare un database relazionale in cui codificare tutte le informazioni necessarie alla realizzazione del sistema e salvare i risultati del questionario. Nel database sono state realizzate delle tabelle *ad hoc* per la codifica dei cinque questionari (uno per ogni profilo di personale CNR), per l'associazione delle domande a ciascun sondaggio, per l'associazione di ciascun sondaggio al tipo di profilo a cui era specificatamente rivolto e, a sua volta, per il collegamento di ciascun profilo ai corrispettivi profili presenti nel sistema del personale già presente nei sistemi informativi dell'Ente. Infine, si è scelto di cristallizzare alla data di attivazione del sondaggio i dati inerenti al personale che avrebbe potuto partecipare. Questa scelta si è resa necessaria perché i dati presenti nel sistema del personale sono per loro natura sempre in divenire e, avendo il sondaggio un carattere prettamente statistico, sarebbe stato inutile appesantire il sistema caricandolo delle procedure che si sarebbero rese necessarie per la gestione delle poche modifiche che sarebbero, eventualmente, occorse nel periodo di apertura alla compilazione del questionario. Per mantenere una certa continuità con le regole di navigazione e di usabilità comuni a tutte le applicazioni presenti nella Intranet, è stata realizzata una pagina web di "benvenuto" (figura 17), all'interno della quale fosse presente un *link* per accedere al sondaggio e alcune informazioni inerenti il progetto e le modalità di svolgimento del sondaggio.

Una volta che il dipendente accede alla Intranet, il sistema è in grado di identificarlo immediatamente con il suo codice utente (*uid*) e visualizza, in modo dinamico, la navigazione delle varie sezioni, in funzione dei ruoli assegnati e delle autorizzazioni per l'accesso alle varie applicazioni. La sezione "Area Personale" è visibile a tutti i dipendenti, ma i diversi utenti hanno potuto accedere solo al sondaggio relativo al proprio profilo, visualizzato come *link* ("Accedi al questionario") nella pagina. Una volta che il dipendente accedeva all'applicativo, infatti, il sistema associava la sua matricola (automaticamente ricavata dallo *uid*) ad una pagina di ingresso, personalizzata in funzione del profilo.

The screenshot shows the Intranet interface of the Consiglio Nazionale delle Ricerche. The main navigation bar includes 'Intranet', 'Area Personale', 'Istituti', 'Dipartimenti', 'Progetti Bandiera', 'Strutture Centrali', 'Aree della Ricerca', and 'Ente'. A secondary navigation bar lists 'Attività Internazionali', 'Dich. Limiti retributivi', 'Performance', 'Manifestazioni d'interesse', 'Progetto Coffee B.R.E.A.K.S.', 'Doc&Com', and 'Bandi Dottorati'. The main content area is titled 'Benvenuto nel sondaggio del Progetto Coffee B.R.E.A.K.S.' and 'QUESTIONARIO TECNOLOGI'. The text on the page reads: 'Il seguente questionario è stato elaborato a partire dagli output emersi durante il world café "Tecnologi" svoltosi il 6 luglio 2016 all'Adr CNR di Roma 1 - Montelibretti. Al fine dell'elaborazione di una proposta di revisione del sistema di valutazione per i Tecnologi, tutto il personale CNR con questo profilo professionale, mediante questo questionario, viene chiamato a esprimersi sui meccanismi, i criteri di valutazione e le possibili forme di incentivazione, discussi durante il world café. Attribuisce ad ognuna delle affermazioni del questionario un giudizio rispetto a quanto ritieni: ■ importante la sua realizzazione (es. rispetto alla tua visione del corretto funzionamento dell'Ente e di benessere organizzativo) ■ concretamente fattibile la sua attuazione (es. rispetto alla tua conoscenza di vincoli di natura normativa e/o di disponibilità di risorse) nell'ambito della definizione dei criteri di valutazione dei Tecnologi. Per problemi tecnici o quesiti, scrivere un'email a [coffeebreaks@cnr.it](mailto:coffeebreaks@cnr.it) ACCEDI AL QUESTIONARIO

**Figura 17:** Pagina di benvenuto al questionario per i tecnologi

Una volta entrati nel questionario, i dipendenti, a ciascuna affermazione riportata, dovevano associare un livello di importanza e uno di fattibilità, basandosi sulle loro convinzioni e desideri e sulla loro conoscenza di vincoli di natura normativa e/o economica. Per l'assegnazione dei valori si è scelto di utilizzare dei menu a tendina (figura 18). Questa scelta è stata reputata più fruibile, rispetto alle altre possibili, come ad esempio le *check box*, perché consente di compattare la pagina e darle un aspetto più ordinato, anche perché alcune domande erano lunghe e concettualmente complesse.

In principio di questionario è stato inserito un menu a tendina, per consentire l'indicazione, da parte dell'utente, del titolo di studio, a fini esclusivamente di analisi conclusiva. Alla fine delle domande, invece, è stata inserita un'affermazione inerente alle aspettative da parte dell'utente riguardo all'effettiva implementazione dei risultati del progetto, utilizzata per le analisi relative al livello di ottimismo dei partecipanti (elemento in grado di influenzare positivamente o negativamente le risposte date). Infine, un'area testuale, di massimo cinquecento caratteri, permetteva ai dipendenti di formulare eventuali ulteriori proposte.

Inizialmente è stata valutata la possibilità di rendere tutte le scelte obbligatorie, ad eccezione della *text area*, per avere un questionario completo per ogni partecipante, ma, dato il carattere assolutamente volontario del sondaggio, si è scelto di non bloccare l'invio e, quindi, l'acquisizione della scheda, seppure incompleta, con la semplice evidenziazione delle affermazioni a cui non era stato associato un valore. Inoltre, si è deciso non utilizzare uno stato di chiusura e di consentire a ciascun utente di rientrare in ogni momento per modificare liberamente i valori assegnati, fino alla scadenza fissata per la chiusura definitiva del sondaggio.

Titolo di studio

**Questionario Tecnologi**

**ⓘ ATTENZIONE IL QUESTIONARIO E' INCOMPLETO**  
Si prega di fornire un giudizio ai quesiti evidenziati

N°	Quesito	Importanza	Fattibilità
1	A ciascun tecnologo devono essere assegnati, ogni anno, degli obiettivi definiti con output misurabili:	Importante	Seleziona
2	Gli obiettivi individuali assegnati al tecnologo devono essere collegati agli obiettivi di struttura:	Veramente poco importante	Fattibile
3	Ciascun tecnologo deve essere valutato per la precisione del lavoro consegnato:	Importante	Fattibile
4	Ciascun tecnologo deve essere valutato per la puntualità del lavoro consegnato:	Importante	Fattibile
*****			
26	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere l'acquisizione del diritto di precedenza su bandi di telelavoro:	Importante	Fattibile
27	Gli esiti del progetto Coffee B.R.E.A.K.S. potranno portare a dei cambiamenti nel sistema di valutazione e incentivazione che riguarda il tuo profilo professionale.		D'accordo
Ulteriori proposte: Caratteri ancora disponibili: 500			
<input type="button" value="Salva"/> <input type="button" value="Annulla"/>			

**Figura 18:** Pagina del questionario per i tecnologi

Una volta terminato il periodo di consultazione i dati sono stati estratti in *excel*, per consentire lo studio e la definizione delle procedure di analisi dei risultati. In realtà, per lasciare la libertà di estrarre i dati in qualunque momento e monitorare il numero di accessi, anche durante lo svolgimento del sondaggio, sono stati creati dei file *excel* dinamici ad accesso web che, generati tramite *query* sul database contenente i risultati, fornivano i dati aggiornati a ogni accesso. Pertanto, gli analisti potevano in qualunque momento, semplicemente accedendo a dei *link*, estrarre i dati aggiornati in formato *excel*.

## 6. I risultati

Come riassunto nel precedente paragrafo 5, a seguito dell'organizzazione dei *world café* (almeno uno per ciascun profilo professionale), i criteri di valutazione e i possibili incentivi emersi durante le discussioni, come quelli desiderati dalle diverse categorie di dipendenti, sono stati oggetto di un sondaggio tra tutto il personale dell'Ente, per valutarne il livello di importanza e di fattibilità. Ogni questionario, con le proposte di criteri e incentivi per profilo professionale, è stato anche sottoposto al Direttore Generale e ai Dirigenti CNR, in modo da poter analizzare lo scostamento tra le posizioni dei dipendenti e degli organi di vertice,

mediante le matrici bidimensionali importanza/fattibilità. Di seguito si riportano i risultati finali per singola categoria di personale, nei quali sono stati distinti anche gli elementi relativi al processo di valutazione.

### 6.1. I risultati per i Direttori di istituto

Come si evince dalla tabella 1, il tasso di partecipazione al questionario dei Direttori di istituto è stato del 22%. In tabella 3 sono indicati alcuni dati statistici dei Direttori rispondenti.

	Numero assoluto	Percentuale
Donne	5	20%
Uomini	17	80%
Età<50	1	5%
50=<Età<=60	11	50%
Età>60	10	45%
Facenti funzione	5	20%
Pleno iure	17	80%

**Tabella 3:** dati statistici sulla partecipazione al questionario dei Direttori di istituto

Nel caso dei Direttori di istituto, il questionario è stato costituito da:

- 15 *item* relativi ai criteri di valutazione (C);
- 16 *item* relativi alle modalità di svolgimento del processo di valutazione (P);
- 9 *item* relativi agli incentivi a seguito della valutazione (I).

Per ognuno di questi *item* il singolo rispondente si è dovuto pronunciare rispetto a quello che riteneva fosse il corrispondente livello di importanza e di fattibilità su una scala da 1 a 6 (1= non importante/non fattibile; 6= veramente molto importante/veramente molto fattibile).

In Appendice 1 il dettaglio delle proposte emerse nel *world café* dei Direttori e trasposte negli *item* del questionario.

Nella tabella 4 seguente si riportano i valori medi di **importanza** ottenuti dai vari *item* relativi ai **criteri di valutazione** da parte dei Direttori di istituto e degli organi di vertice (in questo caso sono stati considerati sia il DG e i Dirigenti amministrativi che i Direttori di Dipartimento).

Criteriono	Item	Importanza media (Direttori)	Importanza media (O.d.V.)
C_1	Il Direttore deve essere valutato in base alla produzione scientifica del suo istituto	4,00	3,83
C_10	Nella valutazione del Direttore si deve tener conto della dimensione dell'istituto che si riflette nella sua complessità di gestione (es. numero di sezioni, rapporto tra personale amministrativo di supporto e personale totale, etc.)	4,32	4,50
C_11	Criteri relativi ad obblighi di legge (es. normativa trasparenza) non dovrebbero essere oggetto di valutazione, in quanto di per sé già ineludibili	3,82	2,67
C_12	Uno dei criteri di valutazione deve riguardare la rispondenza dell'attività svolta alle linee strategiche di ente	3,82	4,50
C_13	Uno dei criteri di valutazione del Direttore deve essere la sua capacità di far crescere professionalmente i ricercatori del suo istituto	4,77	4,33
C_14	Un Direttore deve essere valutato anche in base all'efficienza con cui impiega i finanziamenti ricevuti (es. ricorso limitato all'outsourcing)	3,82	3,83
C_15	Il Direttore deve essere valutato anche in base ad eventuali ulteriori incarichi ad personam ricevuti, in rappresentanza dell'Ente, per le sue specifiche competenze tecniche	3,64	3,83
C_16	In riferimento alla valutazione della capacità di autofinanziamento, le risorse finanziarie accertate in SIGLA, in caso di progetti pluriennali, devono essere rapportate all'effettiva durata del progetto	3,50	4,33
C_17	Uno dei criteri di valutazione del Direttore deve essere la capacità di fare sistema tra i diversi istituti e/o tra le diverse sedi del proprio istituto	4,50	4,50
C_18	Uno dei criteri di valutazione deve essere la capacità del Direttore di portare il suo istituto ad occupare posizioni rilevanti in cluster strategici	3,27	4,50
C_19	La frequenza con cui l'istituto è capofila di progetti deve essere considerata come un indicatore efficace di valutazione della performance del Direttore	2,77	3,83
C_2	La valutazione delle soft skill del Direttore deve essere parte del processo di valutazione della performance	4,45	4,33
C_20	Nell'ambito della capacità di autofinanziamento, devono essere considerati anche i fondi accertati dal Dipartimento e, successivamente, assegnati all'istituto	4,27	4,50
C_7	Il Direttore deve essere valutato in base alle attività di terza missione del proprio istituto	3,77	4,00
C_9	Nell'ambito della valutazione della capacità di autofinanziamento, si deve tener conto di tutte le proposte di progetto presentate e non solo dei progetti finanziati	3,59	3,33

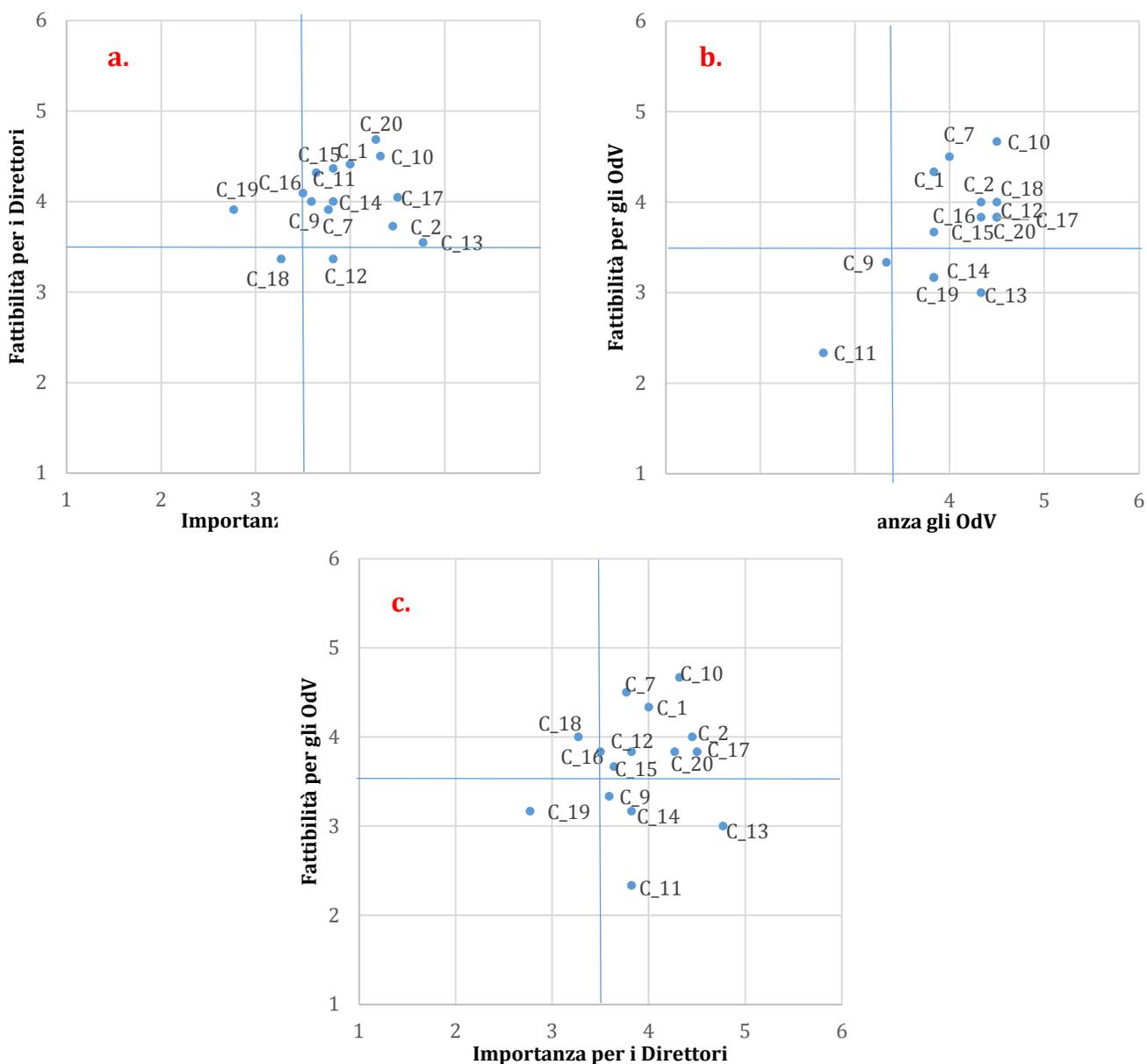
**Tabella 4:** livelli medi di importanza dei criteri di valutazione per i Direttori di istituto e gli Organi di Vertice (O.d.V.)

Nella tabella 5, invece, si riportano i valori medi di **fattibilità** ottenuti dai medesimi **criteri di valutazione** da parte dei Direttori di istituto e degli organi di vertice.

Criteriono	Item	Fattibilità media (Direttori)	Fattibilità media (O.d.V.)
C_11	Criteri relativi ad obblighi di legge (es. normativa trasparenza) non dovrebbero essere oggetto di valutazione, in quanto di per sé già ineludibili	3,27	2,33
C_15	Il Direttore deve essere valutato anche in base ad eventuali ulteriori incarichi ad personam ricevuti, in rappresentanza dell'Ente, per le sue specifiche competenze tecniche	2,95	3,67
C_1	Il Direttore deve essere valutato in base alla produzione scientifica del suo istituto	4,86	4,33
C_7	Il Direttore deve essere valutato in base alle attività di terza missione del proprio istituto	3,59	4,50
C_16	In riferimento alla valutazione della capacità di autofinanziamento, le risorse finanziarie accertate in SIGLA, in caso di progetti pluriennali, devono essere rapportate all'effettiva durata del progetto	4,68	3,83
C_19	La frequenza con cui l'istituto è capofila di progetti deve essere considerata come un indicatore efficace di valutazione della performance del Direttore	3,86	3,17
C_2	La valutazione delle soft skill del Direttore deve essere parte del processo di valutazione della performance	3,91	4,00
C_20	Nell'ambito della capacità di autofinanziamento, devono essere considerati anche i fondi accertati dal Dipartimento e, successivamente, assegnati all'istituto	4,50	3,83
C_9	Nell'ambito della valutazione della capacità di autofinanziamento, si deve tener conto di tutte le proposte di progetto presentate e non solo dei progetti finanziati	3,95	3,33
C_10	Nella valutazione del Direttore si deve tener conto della dimensione dell'istituto che si riflette nella sua complessità di gestione (es. numero di sezioni, rapporto tra personale amministrativo di supporto e personale totale, etc.)	4,00	4,67
C_14	Un Direttore deve essere valutato anche in base all'efficienza con cui impiega i finanziamenti ricevuti (es. ricorso limitato all'outsourcing)	4,32	3,17
C_17	Uno dei criteri di valutazione del Direttore deve essere la capacità di fare sistema tra i diversi istituti e/o tra le diverse sedi del proprio istituto	2,91	3,83
C_13	Uno dei criteri di valutazione del Direttore deve essere la sua capacità di far crescere professionalmente i ricercatori del suo istituto	3,36	3,00
C_18	Uno dei criteri di valutazione deve essere la capacità del Direttore di portare il suo istituto ad occupare posizioni rilevanti in cluster strategici	4,05	4,00
C_12	Uno dei criteri di valutazione deve riguardare la rispondenza dell'attività svolta alle linee strategiche di ente	4,00	3,83

**Tabella 5:** *livelli medi di fattibilità dei criteri di valutazione per i Direttori di istituto e gli Organi di Vertice (O.d.V.)*

A partire da questi risultati, per i **criteri di valutazione** (si veda il paragrafo 4.5), è possibile costruire le matrici di importanza e fattibilità. Le figure 19 a. e b. mostrano i livelli di importanza e fattibilità dei criteri di valutazione, rispettivamente, per i Direttori di istituto e per gli organi di vertice (matrici omogenee). La figura 19 c., invece, confronta i livelli medi di importanza di ciascun criterio di valutazione, secondo il punto di vista dei Direttori di istituto, con i livelli medi di fattibilità dei medesimi criteri, secondo gli organi di vertice. Quest'ultima matrice è quella che fornisce le informazioni più importanti per determinare quali interventi sono i più rilevanti per il personale e, allo stesso tempo, i più facilmente implementabili, secondo i decisori.



**Figura 19:** Matrici Importanza/Fattibilità (I/F) relative ai criteri di valutazione.  
a. Matrice I/F per i Direttori di istituto. b. Matrice I/F per gli Organi di Vertice (O.d.V.). c. Matrice I (per i Direttori di istituto) e F (per gli O.d.V.)

Alla luce della matrice in figura 19 c. si può concludere che i **criteri** con maggiori livelli di importanza per i Direttori di istituto e, contemporaneamente, considerati fattibili dagli organi di vertice sono quelli del quadrante in alto a destra, ovvero:

- *C\_1: Il Direttore deve essere valutato in base alla produzione scientifica del suo istituto;*
- *C\_7: Il Direttore deve essere valutato in base alle attività di terza missione del proprio istituto;*
- *C\_16: In riferimento alla valutazione della capacità di autofinanziamento, le risorse finanziarie accertate in SIGLA, in caso di progetti pluriennali, devono essere rapportate all'effettiva durata del progetto;*
- *C\_20: Nell'ambito della capacità di autofinanziamento, devono essere considerati anche i fondi accertati dal Dipartimento e, successivamente, assegnati all'istituto;*
- *C\_10: Nella valutazione del Direttore si deve tener conto della dimensione dell'istituto che si riflette nella sua complessità di gestione (es. numero di sezioni, rapporto tra personale amministrativo di supporto e personale totale, etc.);*
- *C\_17: Uno dei criteri di valutazione del Direttore deve essere la capacità di fare sistema tra i diversi istituti e/o tra le diverse sedi del proprio istituto (es. misurata in base alle collaborazioni tra ricercatori di istituti differenti e/o sedi diverse del proprio istituto);*
- *C\_12: Uno dei criteri di valutazione deve riguardare la rispondenza dell'attività svolta alle linee strategiche di ente;*
- *C\_15: Il Direttore deve essere valutato anche in base ad eventuali ulteriori incarichi ad personam ricevuti, in rappresentanza dell'Ente, per le sue specifiche competenze tecniche;*
- *C\_2: La valutazione delle soft skill del Direttore deve essere parte del processo di valutazione della performance.*

Analogamente a quanto fatto per i criteri di valutazione, in tabella 6 si riportano i valori medi di **importanza** ottenuti dai vari item relativi al **processo di valutazione** da parte dei Direttori di istituto e degli organi di vertice (DG, Dirigenti amministrativi e Direttori di Dipartimento).

Elemento del processo	Item	Importanza media (Direttori)	Importanza media (O.d.V.)
<b>P_27</b>	Ai Direttori devono essere assegnati a priori degli obiettivi (e, a cascata, indicatori e target) differenziati a seconda dell'ambito disciplinare dell'istituto	3,32	4,67
<b>P_25</b>	Gli esiti della valutazione devono essere comunicati in maniera trasparente e tempestiva ai direttori interessati	4,82	5,33

P_26	Gli esiti della valutazione devono essere restituiti attraverso un colloquio individuale tra il Direttore e la commissione valutatrice	3,91	4,50
P_28	Gli obiettivi assegnati ai Direttori devono essere condivisi con il Direttore del Dipartimento di afferenza	3,82	4,83
P_23	I criteri e gli indicatori di valutazione annuale devono essere comunicati formalmente ad inizio anno a tutti i Direttori interessati dal processo di valutazione	5,41	5,67
P_22	I Direttori di istituto devono essere coinvolti nella revisione periodica dei criteri e degli indicatori di performance	5,27	4,00
P_8	Il Direttore deve essere valutato da parte del Consiglio Scientifico di Dipartimento (o parte di esso) per le attività di terza missione del proprio istituto	2,82	3,17
P_21	Il peso dei criteri di valutazione delle attività manageriali deve essere preponderante rispetto al peso dei criteri che valutano l'ambito scientifico	3,36	3,67
P_29	Il processo di valutazione dei Direttori dovrebbe riguardare un continuum temporale di durata pari all'intero mandato	4,00	4,50
P_6	La valutazione delle soft skill del Direttore deve essere svolta dai dipendenti dell'istituto	3,68	4,33
P_3	La valutazione delle soft skill del Direttore deve essere svolta dal Direttore del Dipartimento di afferenza	3,18	3,00
P_4	La valutazione delle soft skill del Direttore deve essere svolta dal Consiglio scientifico di Dipartimento	2,14	2,83
P_5	La valutazione delle soft skill del Direttore deve essere svolta dai Direttori degli istituti del proprio Dipartimento	1,91	2,33
P_31	L'esito della valutazione dei Direttori deve essere finalizzato ad avviare percorsi di miglioramento negli ambiti che risultano più inefficienti	4,55	4,50
P_30	Nel caso di valutazione effettuata su tutta la durata del mandato, sono comunque utili delle valutazioni intermedie (es. su base annua) effettuate a valle di incontri con il Direttore del Dipartimento, il Consiglio Scientifico di Dipartimento, il DG e/o il CdA	3,68	4,83
P_24	Nel corso dell'anno considerato ai fini della valutazione, si dovrebbe tenere un audit interno con il Consiglio Scientifico di Dipartimento, il Direttore del Dipartimento di afferenza e l'amministrazione centrale per valutare, in corso d'anno, l'andamento gestionale dell'istituto	3,82	4,50

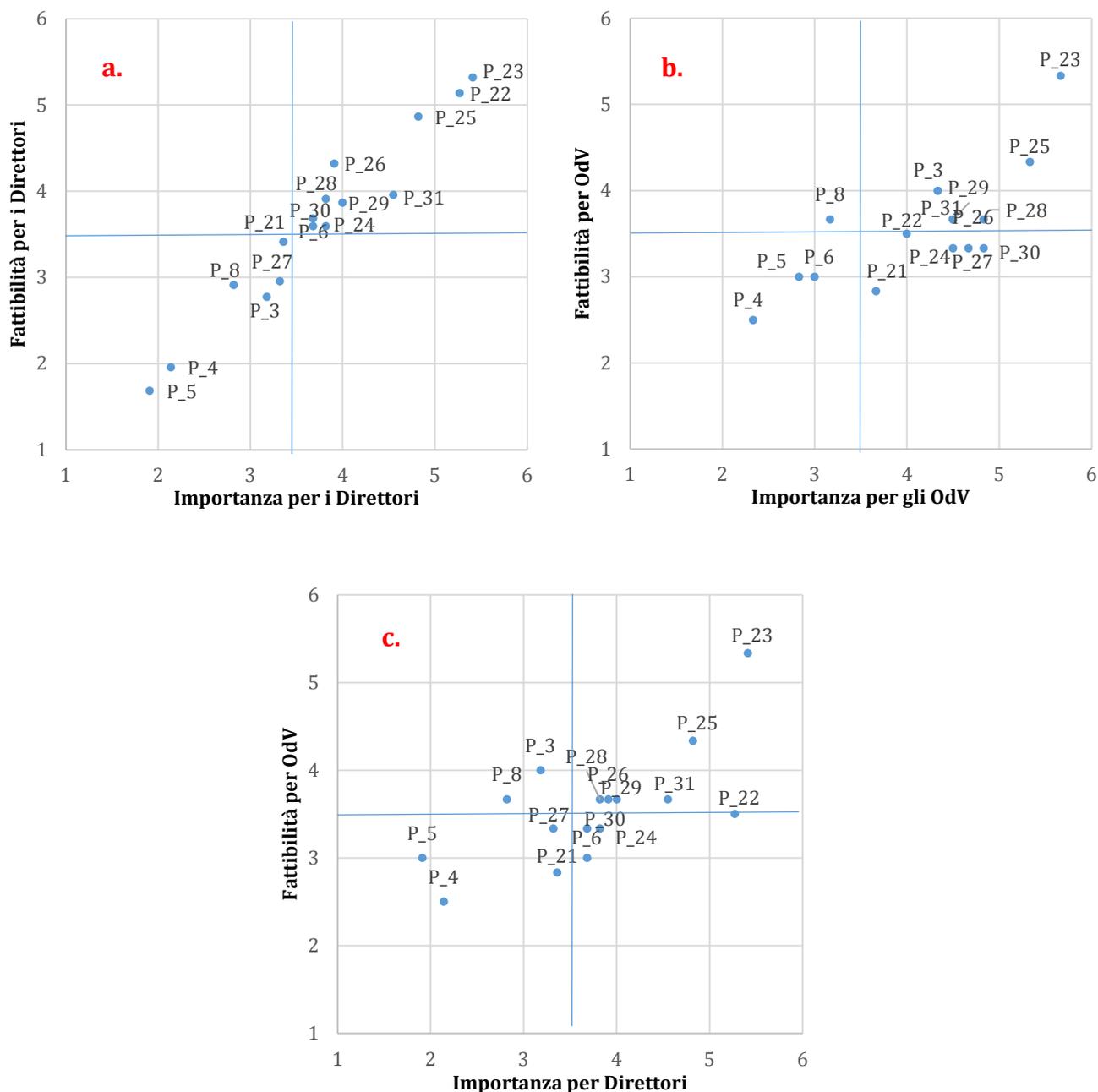
**Tabella 6:** livelli medi di importanza degli elementi del processo di valutazione per i Direttori di istituto e gli Organi di Vertice (O.d.V.)

Nella tabella 7, invece, si riportano i valori medi di **fattibilità** ottenuti dai medesimi **elementi del processo di valutazione** da parte dei Direttori di istituto e degli organi di vertice.

Elemento del processo	Item	Fattibilità media (Direttori)	Fattibilità media (O.d.V.)
P_27	Ai Direttori devono essere assegnati a priori degli obiettivi (e, a cascata, indicatori e target) differenziati a seconda dell'ambito disciplinare dell'istituto	1,68	3,33
P_25	Gli esiti della valutazione devono essere comunicati in maniera trasparente e tempestiva ai direttori interessati	3,73	4,33
P_26	Gli esiti della valutazione devono essere restituiti attraverso un colloquio individuale tra il Direttore e la commissione valutatrice	3,55	3,67
P_28	Gli obiettivi assegnati ai Direttori devono essere condivisi con il Direttore del Dipartimento di afferenza	2,77	3,67
P_23	I criteri e gli indicatori di valutazione annuale devono essere comunicati formalmente ad inizio anno a tutti i Direttori interessati dal processo di valutazione	4,41	5,33
P_22	I Direttori di istituto devono essere coinvolti nella revisione periodica dei criteri e degli indicatori di performance	5,32	3,50
P_8	Il Direttore deve essere valutato da parte del Consiglio Scientifico di Dipartimento (o parte di esso) per le attività di terza missione del proprio istituto	4,59	3,67
P_21	Il peso dei criteri di valutazione delle attività manageriali deve essere preponderante rispetto al peso dei criteri che valutano l'ambito scientifico	3,68	2,83
P_29	Il processo di valutazione dei Direttori dovrebbe riguardare un continuum temporale di durata pari all'intero mandato	3,36	3,67
P_6	La valutazione delle soft skill del Direttore deve essere svolta dai dipendenti dell'istituto	3,91	4,00
P_4	La valutazione delle soft skill del Direttore deve essere svolta dal Consiglio scientifico di Dipartimento	3,45	3,00
P_3	La valutazione delle soft skill del Direttore deve essere svolta dal Direttore del Dipartimento di afferenza	3,41	3,00
P_5	La valutazione delle soft skill del Direttore deve essere svolta dai Direttori degli istituti del proprio Dipartimento	3,18	2,50
P_31	L'esito della valutazione dei Direttori deve essere finalizzato ad avviare percorsi di miglioramento negli ambiti che risultano più inefficienti	3,91	3,67
P_30	Nel caso di valutazione effettuata su tutta la durata del mandato, sono comunque utili delle valutazioni intermedie (es. su base annua) effettuate a valle di incontri con il Direttore del Dipartimento, il Consiglio Scientifico di Dipartimento, il DG e/o il CdA	1,95	3,33
P_24	Nel corso dell'anno considerato ai fini della valutazione, si dovrebbe tenere un audit interno con il Consiglio Scientifico di Dipartimento, il Direttore del Dipartimento di afferenza e l'amministrazione centrale per valutare, in corso d'anno, l'andamento gestionale dell'istituto	4,32	3,33

**Tabella 7:** livelli medi di fattibilità degli elementi del processo di valutazione per i Direttori di istituto e gli Organi di Vertice (O.d.V.)

A partire da questi valori, si possono costruire le matrici I/F relative agli **elementi del processo di valutazione**. Le figure 20 a. e b. mostrano i livelli di importanza e fattibilità delle caratteristiche del processo di valutazione dal punto di vista, rispettivamente, dei Direttori di istituto e degli organi di vertice. La figura 20 c., invece, confronta i livelli medi di importanza di ciascun elemento, secondo il punto di vista dei Direttori di istituto, con i livelli medi di fattibilità dei medesimi elementi, secondo gli organi di vertice.



**Figura 20:** Matrici Importanza/Fattibilità (I/F) relative al processo di valutazione.  
a. Matrice I/F per i Direttori di istituto. b. Matrice I/F per gli Organi di Vertice (O.d.V.). c. Matrice I (per i Direttori di istituto) e F (per gli O.d.V.)

Osservando gli elementi del **processo di valutazione** nel quadrante in alto a destra della figura 20 c., si ricavano quelli che possono essere gli step del processo di facile implementazione, ovvero:

- *P\_22: I Direttori di istituto devono essere coinvolti nella revisione periodica dei criteri e degli indicatori di performance;*
- *P\_28: Gli obiettivi assegnati ai Direttori devono essere condivisi con il Direttore del Dipartimento di afferenza;*
- *P\_23: I criteri e gli indicatori di valutazione annuale devono essere comunicati formalmente ad inizio anno a tutti i Direttori interessati dal processo di valutazione;*
- *P\_25: Gli esiti della valutazione devono essere comunicati in maniera trasparente e tempestiva ai direttori interessati;*
- *P\_26: Gli esiti della valutazione devono essere restituiti attraverso un colloquio individuale tra il Direttore e la commissione valutatrice;*
- *P\_29: Il processo di valutazione dei Direttori dovrebbe riguardare un continuum temporale di durata pari all'intero mandato;*
- *P\_31: L'esito della valutazione dei Direttori deve essere finalizzato ad avviare percorsi di miglioramento negli ambiti che risultano più inefficienti.*

Infine, stesso procedimento si segue per gli **incentivi** a seguito della valutazione. In tabella 8 sono indicati i valori medi di **importanza** ottenuti dai vari item dalle risposte dei Direttori di istituto e degli organi di vertice (DG, Dirigenti amministrativi e Direttori di Dipartimento).

Incentivi	Item	Importanza media (Direttori)	Importanza media (O.d.V.)
<b>I_34</b>	Le procedure concorsuali per il rafforzamento dell'istituto, in termini di risorse umane, dovrebbero poter essere gestite direttamente dall'istituto (considerato un premio)	4,64	3,17
<b>I_32</b>	Le valutazioni annuali, così come accade attualmente, devono essere considerate ai fini della distribuzione della parte variabile dello stipendio del Direttore	3,77	4,17
<b>I_33</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione dei Direttori deve essere la possibilità per l'istituto di acquisire risorse umane finalizzate al rafforzamento dell'istituto tramite procedure concorsuali	4,55	4,50
<b>I_38</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione dei Direttori deve essere una quota delle risorse del FOE da destinare ai progetti di istituto	4,18	4,50

I_35	Una forma di incentivo a seguito della valutazione dei Direttori deve essere la possibilità di acquisire nuove risorse strumentali per l'istituto	3,77	4,50
I_39	Una forma di incentivo a seguito della valutazione dei Direttori deve essere una quota maggiore delle risorse destinate ai progetti premiali	3,59	3,83
I_37	Una forma di incentivo a seguito della valutazione dei Direttori deve essere l'accesso privilegiato al fondo conto terzi per il personale	3,09	3,33
I_40	Una forma di incentivo a seguito della valutazione dei Direttori deve essere la possibilità, per i Direttori meritevoli, di essere ricevuti dai vertici dell'Ente un numero fissato di volte	2,41	2,67
I_36	Una forma di incentivo a seguito della valutazione dei Direttori deve essere la pubblica menzione dei Direttori più virtuosi	2,00	2,00

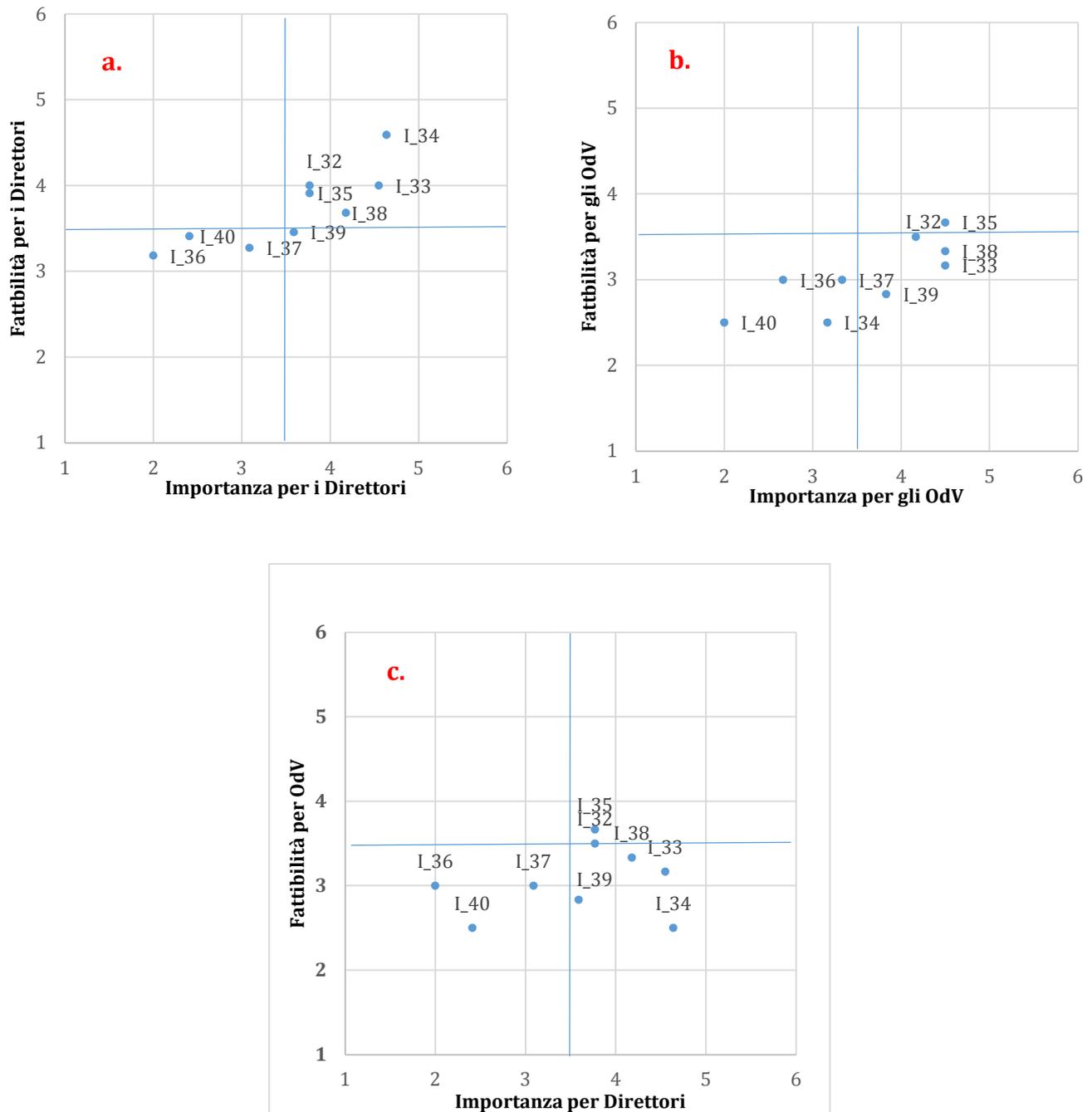
**Tabella 8:** *livelli medi di importanza degli incentivi per i Direttori di istituto e gli Organi di Vertice (O.d.V.)*

Nella tabella 9, invece, sono presentati i valori medi di **fattibilità** ottenuti dai medesimi **incentivi** da parte dei Direttori di istituto e degli organi di vertice.

Incentivi	Item	Fattibilità media (Direttori)	Fattibilità media (O.d.V.)
I_34	Le procedure concorsuali per il rafforzamento dell'istituto, in termini di risorse umane, dovrebbero poter essere gestite direttamente dall'istituto.	4,00	2,50
I_32	Le valutazioni annuali, così come accade attualmente, devono essere considerate ai fini della distribuzione della parte variabile dello stipendio del Direttore	5,14	3,50
I_38	Una forma di incentivo a seguito della valutazione dei Direttori deve essere una quota delle risorse del FOE da destinare ai progetti di istituto	4,36	3,67
I_35	Una forma di incentivo a seguito della valutazione dei Direttori deve essere la possibilità di acquisire nuove risorse strumentali per l'istituto	4,09	3,33
I_37	Una forma di incentivo a seguito della valutazione dei Direttori deve essere l'accesso privilegiato al fondo conto terzi per il personale	4,00	3,17
I_39	Una forma di incentivo a seguito della valutazione dei Direttori deve essere una quota maggiore delle risorse destinate ai progetti premiali	3,91	3,00
I_36	Una forma di incentivo a seguito della valutazione dei Direttori deve essere la pubblica menzione dei Direttori più virtuosi	3,68	3,00
I_33	Una forma di incentivo a seguito della valutazione dei Direttori deve essere la possibilità per l'istituto di acquisire risorse umane finalizzate al rafforzamento dell'istituto tramite procedure concorsuali	3,59	2,83

<b>I_40</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione dei Direttori deve essere la possibilità, per i Direttori meritevoli, di essere ricevuti dai vertici dell'Ente un numero fissato di volte	3,41	2,50
-------------	--	------	------

**Tabella 9:** livelli medi di fattibilità degli incentivi per i Direttori di istituto e gli Organi di Vertice (O.d.V.)



**Figura 21:** Matrici Importanza/Fattibilità (I/F) relative agli incentivi. a. Matrice I/F per i Direttori di istituto. b. Matrice I/F per gli Organi di Vertice (O.d.V.). c. Matrice I (per i Direttori di istituto) e F (per gli O.d.V.)

Come per i criteri e il processo di valutazione, così anche per gli **incentivi** si costruiscono le matrici I/F. Le figure 21 a. e b. mostrano i livelli di importanza e fattibilità degli incentivi, rispettivamente, per i Direttori di istituto e per gli organi di vertice. La figura 21 c., invece, confronta i livelli medi di importanza di ciascun incentivo, per i Direttori di istituto, con i livelli medi di fattibilità dei medesimi incentivi, per gli organi di vertice.

Dal quadrante in alto a destra della figura 21 c., si ottengono gli **incentivi** ritenuti importanti per i Direttori di istituto e considerati fattibili dagli organi di vertice, ovvero:

- *I\_35: Una forma di incentivo a seguito della valutazione dei Direttori deve essere la possibilità di acquisire nuove risorse strumentali per l'istituto;*
- *I\_32: Le valutazioni annuali, così come accade attualmente, devono essere considerate ai fini della distribuzione della parte variabile dello stipendio del Direttore.*

## 6.2. I risultati per i ricercatori

I ricercatori rispondenti al questionario sono stati 561, pari al 12% del totale (in tabella 10 i dati statistici dei partecipanti).

	Numero assoluto	Percentuale
<b>Ricercatori che hanno compilato</b>	561	12%
<b>Donne</b>	229	41%
<b>Uomini</b>	332	59%
<b>Età&lt;50</b>	275	49%
<b>50=&lt;Età&lt;=60</b>	213	38%
<b>Età&gt;60</b>	73	13%
<b>TD</b>	47	8%
<b>TI</b>	514	92%
<b>Anzianità profilo&lt;5 anni</b>	65	12%
<b>Anzianità profilo (5-10 anni)</b>	236	42%
<b>Anzianità profilo &gt;10 anni</b>	260	46%

**Tabella 10:** dati statistici sulla partecipazione dei ricercatori al questionario

Il questionario dei ricercatori è stato costituito da:

- 21 *item* relativi ai criteri di valutazione (C);
- 23 *item* relativi alle modalità di svolgimento del processo di valutazione (P);
- 21 *item* relativi agli incentivi a seguito della valutazione (I).

Anche i ricercatori hanno dovuto valutare, su una scala da 1 a 6, il livello di importanza e di fattibilità di ciascuna delle affermazioni (*item*) proposte (1= non importante/non fattibile; 6= veramente molto importante/veramente molto fattibile).

In Appendice 2 si riporta il dettaglio delle proposte emerse nei due *world café* dei ricercatori e trasposte negli item del questionario.

Nella tabella 11 seguente si riportano i valori medi di **importanza** ottenuti dai vari item relativi ai **criteri di valutazione** dopo le risposte dei ricercatori e degli organi di vertice. Nel caso dei ricercatori, ha partecipato al sondaggio un solo dirigente amministrativo, come organo di vertice (sui 6 che ne avevano diritto).

Criterion	Item	Importanza media (ricercatori)	Importanza media (O.d.V.)
C_30	Il personale ricercatore deve essere valutato per la sua flessibilità	3,09	4
C_18	Il ricercatore deve essere valutato anche in base alla produttività economica dei progetti di cui è responsabile (rapporto tra risorse finanziarie impiegate e risultati raggiunti)	3,14	4
C_42	Il ricercatore deve essere valutato anche per la sua disponibilità a partecipare a iniziative istituzionali (es. eventi promossi e/o organizzati dal proprio istituto di appartenenza o dall'Ente in generale)	3,13	4
C_12	Il ricercatore deve essere valutato in base alla produzione scientifica (articoli), editoriale (es. libri) e tecnica (rapporti tecnici)	4,81	4
C_13	Il ricercatore deve essere valutato in base alle attività di trasferimento tecnologico che realizza (es. sul numero di brevetti e/o spin-off)	3,40	4
C_3	Il ricercatore deve essere valutato in relazione alla sua capacità di gestione dei fondi assegnati	4,02	5
C_2	Il ricercatore deve essere valutato in relazione alla sua capacità di attrarre, in maniera costante, fondi per il suo gruppo di ricerca	3,87	4
C_1	Il ricercatore deve essere valutato in relazione alla sua capacità di attrarre e mantenere risorse umane nel suo gruppo di ricerca	3,82	4
C_20	Il ricercatore deve essere valutato per il numero di collaborazioni nelle quali è impegnato (es. nei network dei progetti)	3,35	3
C_31	Il ricercatore deve essere valutato per il suo grado di autonomia sul lavoro	4,10	4
C_33	Il ricercatore deve essere valutato per la sua capacità di condividere le informazioni	3,71	4

<b>C_29</b>	Il ricercatore deve essere valutato per la sua capacità di creare collaborazioni interdisciplinari (sia con altri ricercatori di aree di ricerca diverse, che con altri dipendenti con competenze diverse)	3,91	4
<b>C_28</b>	Il ricercatore deve essere valutato per la sua capacità di fare gruppo e collaborare con i colleghi	3,72	4
<b>C_32</b>	Il ricercatore deve essere valutato per la sua capacità di gestione del tempo	3,16	3
<b>C_34</b>	Il ricercatore deve essere valutato per la sua disponibilità alla mobilità (es. lavorare presso un altro ente o un'altra sede del CNR)	2,30	4
<b>C_39</b>	Il ricercatore deve essere valutato sul numero di progetti finanziati	3,52	4
<b>C_40</b>	Il ricercatore deve essere valutato sul numero di proposte innovative presentate (anche se non finanziate)	3,55	3
<b>C_38</b>	Il ricercatore deve essere valutato sul numero di pubblicazioni fatte	4,06	4
<b>C_16</b>	Il ricercatore deve essere valutato sulle attività di terza missione che svolge (es. divulgazione e formazione)	3,57	3
<b>C_41</b>	La valutazione del ricercatore deve essere effettuata anche sulle attività che svolge al di fuori dei compiti specifici del proprio profilo (es. rendicontazione progetti, alternanza scuola-lavoro, etc.)	3,40	3
<b>C_26</b>	La valutazione della performance del ricercatore deve riguardare anche le soft skill	3,04	4

**Tabella 11:** livelli medi di importanza dei criteri di valutazione per i ricercatori e gli Organi di Vertice (O.d.V.)

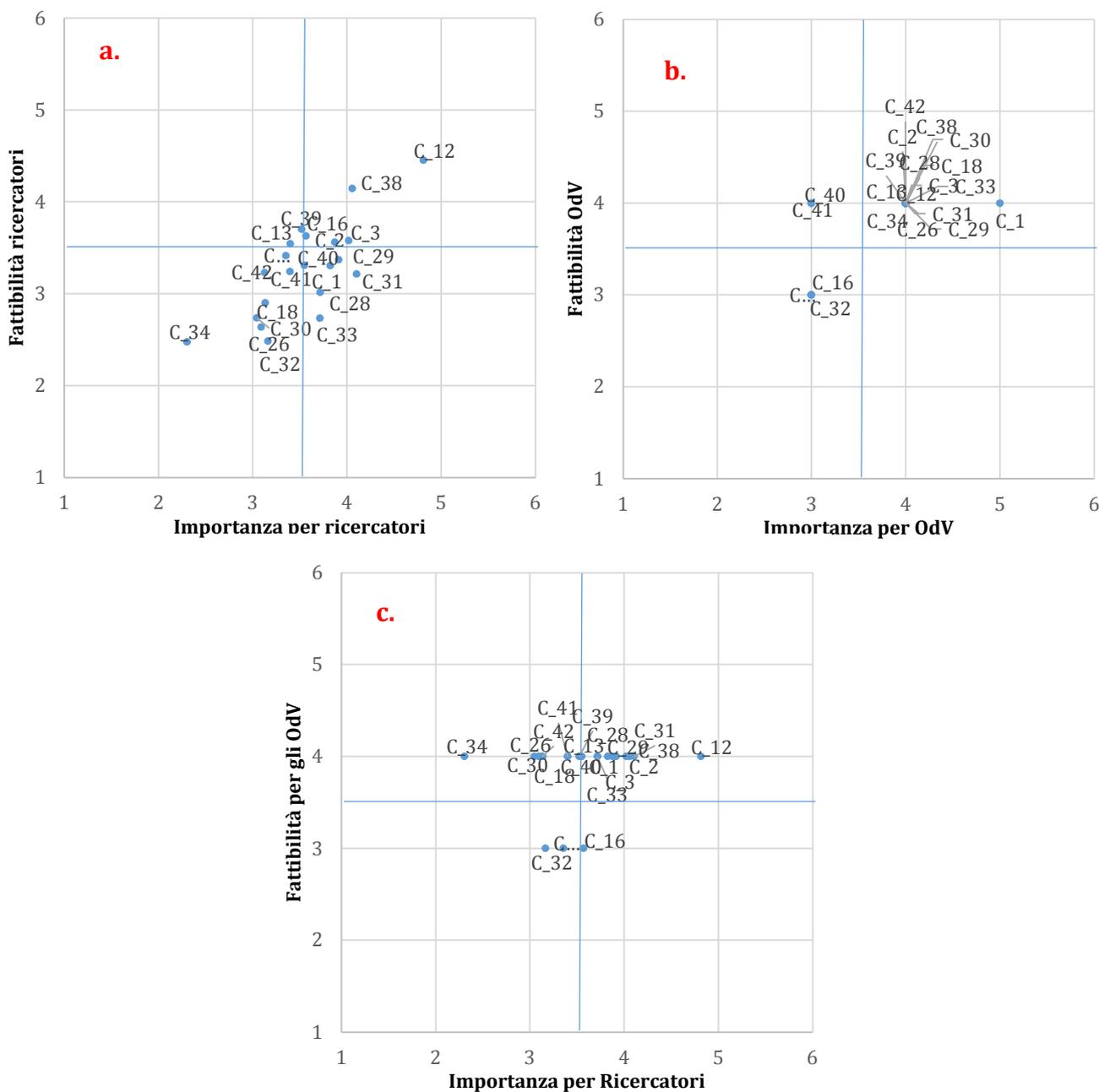
Nella tabella 12, invece, si riportano i valori medi di **fattibilità** ottenuti dai medesimi **criteri di valutazione** da parte dei ricercatori e degli organi di vertice.

<b>Criterio</b>	<b>Item</b>	<b>Fattibilità media (ricercatori)</b>	<b>Fattibilità media (O.d.V.)</b>
<b>C_30</b>	Il personale ricercatore deve essere valutato per la sua flessibilità	2,64	4
<b>C_18</b>	Il ricercatore deve essere valutato anche in base alla produttività economica dei progetti di cui è responsabile (rapporto tra risorse finanziarie impiegate e risultati raggiunti)	2,90	4
<b>C_42</b>	Il ricercatore deve essere valutato anche per la sua disponibilità a partecipare a iniziative istituzionali (es. eventi promossi e/o organizzati dal proprio istituto di appartenenza o dall'Ente in generale)	3,23	4
<b>C_12</b>	Il ricercatore deve essere valutato in base alla produzione scientifica (articoli), editoriale (es. libri) e tecnica (rapporti tecnici)	4,45	4

<b>C_13</b>	Il ricercatore deve essere valutato in base alle attività di trasferimento tecnologico che realizza (es. sul numero di brevetti e/o spin-off)	3,54	4
<b>C_3</b>	Il ricercatore deve essere valutato in relazione alla sua capacità di gestione dei fondi assegnati	3,58	4
<b>C_2</b>	Il ricercatore deve essere valutato in relazione alla sua capacità di attrarre, in maniera costante, fondi per il suo gruppo di ricerca	3,56	4
<b>C_1</b>	Il ricercatore deve essere valutato in relazione alla sua capacità di attrarre e mantenere risorse umane nel suo gruppo di ricerca	3,30	4
<b>C_20</b>	Il ricercatore deve essere valutato per il numero di collaborazioni nelle quali è impegnato (es. nei network dei progetti)	3,42	3
<b>C_31</b>	Il ricercatore deve essere valutato per il suo grado di autonomia sul lavoro	3,22	4
<b>C_33</b>	Il ricercatore deve essere valutato per la sua capacità di condividere le informazioni	2,73	4
<b>C_29</b>	Il ricercatore deve essere valutato per la sua capacità di creare collaborazioni interdisciplinari (sia con altri ricercatori di aree di ricerca diverse, che con altri dipendenti con competenze diverse)	3,37	4
<b>C_28</b>	Il ricercatore deve essere valutato per la sua capacità di fare gruppo e collaborare con i colleghi	3,02	4
<b>C_32</b>	Il ricercatore deve essere valutato per la sua capacità di gestione del tempo	2,48	3
<b>C_34</b>	Il ricercatore deve essere valutato per la sua disponibilità alla mobilità (es. lavorare presso un altro ente o un'altra sede del CNR)	2,48	4
<b>C_39</b>	Il ricercatore deve essere valutato sul numero di progetti finanziati	3,70	4
<b>C_40</b>	Il ricercatore deve essere valutato sul numero di proposte innovative presentate (anche se non finanziate)	3,31	4
<b>C_38</b>	Il ricercatore deve essere valutato sul numero di pubblicazioni fatte	4,14	4
<b>C_16</b>	Il ricercatore deve essere valutato sulle attività di terza missione che svolge (es. divulgazione e formazione)	3,63	3
<b>C_41</b>	La valutazione del ricercatore deve essere effettuata anche sulle attività che svolge al di fuori dei compiti specifici del proprio profilo (es. rendicontazione progetti, alternanza scuola-lavoro, etc.)	3,24	4
<b>C_26</b>	La valutazione della performance del ricercatore deve riguardare anche le soft skill	2,74	4

**Tabella 12:** *livelli medi di fattibilità dei criteri di valutazione per i ricercatori e gli Organi di Vertice (O.d.V.)*

A partire da questi risultati, per i **criteri di valutazione**, è possibile costruire le matrici di importanza e fattibilità per i **ricercatori**.



**Figura 22:** Matrici Importanza/Fattibilità (I/F) relative ai criteri di valutazione.  
 a. Matrice I/F per i ricercatori. b. Matrice I/F per gli Organi di Vertice (O.d.V.). c. Matrice I (per i ricercatori) e F (per gli O.d.V.)

Le figure 22 a. e b. mostrano i livelli di importanza e fattibilità dei criteri di valutazione, rispettivamente, per i ricercatori e per gli organi di vertice (matrici omogenee). La figura 22 c., invece, confronta i livelli medi di importanza di ciascun criterio di valutazione, secondo il punto di vista dei ricercatori, con i livelli medi di fattibilità dei medesimi criteri, secondo gli organi di vertice.

Dalla figura 22 c. si evince che i **criteri** con maggiori livelli di importanza per i ricercatori e, contemporaneamente, considerati fattibili dagli organi di vertice sono quelli del quadrante in alto a destra, ovvero:

- *C\_12: Il ricercatore deve essere valutato in base alla produzione scientifica (articoli), editoriale (libri) e tecnica (rapporti tecnici);*
- *C\_38: Il ricercatore deve essere valutato sul numero di pubblicazioni fatte;*
- *C\_2: Il ricercatore deve essere valutato in relazione alla sua capacità di attrarre, in maniera costante, fondi per il suo gruppo di ricerca;*
- *C\_3: Il ricercatore deve essere valutato in relazione alla sua capacità di gestione dei fondi assegnati;*
- *C\_39: Il ricercatore deve essere valutato sul numero di progetti finanziati;*
- *C\_40: Il ricercatore deve essere valutato sul numero di proposte innovative presentate (anche se non finanziate);*
- *C\_31: Il ricercatore deve essere valutato per il suo grado di autonomia sul lavoro;*
- *C\_29: Il ricercatore deve essere valutato per la sua capacità di creare collaborazioni interdisciplinari;*
- *C\_28: Il ricercatore deve essere valutato per la sua capacità di fare gruppo e collaborare con i colleghi;*
- *C\_33: Il ricercatore deve essere valutato per la sua capacità di condividere le informazioni;*
- *C\_5: La valutazione del ricercatore deve essere effettuata in base al livello di raggiungimento di obiettivi di tipo individuale;*
- *C\_6: La valutazione del ricercatore deve essere effettuata anche in base al grado di raggiungimento di obiettivi di gruppo.*

Analogamente a quanto fatto per i criteri di valutazione, in tabella 13 si riportano i valori medi di **importanza** ottenuti dai vari item relativi al **processo di valutazione** da parte dei ricercatori e degli organi di vertice.

Elemento del processo	Item	Importanza media (ricercatori)	Importanza media (O.d.V.)
<b>P_10</b>	La valutazione del personale ricercatore deve avere una periodicità definita (es. ogni anno), in modo da creare un sistema di monitoraggio della performance nel tempo	3,75	5
<b>P_11</b>	I criteri di valutazione del personale ricercatore devono essere conosciuti con un congruo anticipo	4,80	4

	rispetto ai tempi di svolgimento della valutazione stessa		
<b>P_14</b>	I criteri di valutazione e gli obiettivi di performance del ricercatore devono essere differenziati a seconda dei diversi settori scientifico-disciplinari del CNR	4,73	3
<b>P_15</b>	I criteri di valutazione del ricercatore devono essere oggetto di condivisione tra gli organi di vertice e il personale interessato (ovvero tra valutatori e valutati)	4,67	4
<b>P_17</b>	La valutazione del ricercatore deve essere svolta anche da coloro che beneficiano dei prodotti della sua ricerca (stakeholder)	2,97	4
<b>P_19</b>	Nel caso di valutazione del personale ricercatore pesata sugli effettivi giorni di presenza, si devono considerare anche i giorni di assenza giustificata (es. congedi parentali)	2,80	1
<b>P_21</b>	Nel valutare il ricercatore, si deve definire un peso per ciascuna delle attività che contribuiscono alla sua prestazione complessiva (es. ricerca pura, ricerca applicata, terza missione) anche al fine di definire la sua attività lavorativa prevalente	3,81	5
<b>P_22</b>	La valutazione del ricercatore deve essere svolta dal Direttore dell'istituto o dal Responsabile della struttura di appartenenza	2,67	5
<b>P_23</b>	La valutazione del ricercatore deve comprendere anche una parte di autovalutazione	3,13	3
<b>P_24</b>	La valutazione del ricercatore deve essere svolta anche tra pari (es. colleghi del gruppo di lavoro)	2,77	3
<b>P_25</b>	La valutazione del ricercatore deve essere svolta anche da un gruppo di esperti appartenenti al corrispondente settore di appartenenza	4,14	4
<b>P_27</b>	La valutazione degli aspetti comportamentali del ricercatore deve essere effettuata attraverso sondaggi tra pari nell'ambito del proprio gruppo di lavoro	2,72	3
<b>P_35</b>	In caso di valutazione sia sugli output prodotti che sulle soft skill, il peso da attribuire alla valutazione sugli output prodotti dal ricercatore deve essere preponderante rispetto al peso da attribuire alla valutazione delle soft skills	3,45	5
<b>P_36</b>	In caso di valutazione sia sugli output prodotti che sulle soft skill, la valutazione delle soft skill del ricercatore deve essere fatta dal Direttore/Responsabile	2,49	4
<b>P_37</b>	In caso di valutazione sia sugli output prodotti che sulle soft skill, per la valutazione delle soft skill del ricercatore, il Direttore/Responsabile deve avvalersi delle competenze di altri soggetti esterni, esperti di valutazione comportamentale	2,64	3
<b>P_4</b>	La valutazione del ricercatore deve essere effettuata in base al livello di raggiungimento di obiettivi chiari e definiti a inizio d'anno	3,43	5
<b>P_43</b>	Nel processo di valutazione della performance del ricercatore devono essere utilizzati i dati inseriti e categorizzati nella piattaforma People	3,52	4

<b>P_44</b>	Il processo di valutazione del ricercatore deve essere oggettivo e trasparente	5,28	5
<b>P_5</b>	La valutazione del ricercatore deve essere effettuata in base al livello di raggiungimento di obiettivi di tipo individuale	3,54	5
<b>P_6</b>	La valutazione del ricercatore deve essere effettuata anche in base al grado di raggiungimento di obiettivi di gruppo	3,81	4
<b>P_7</b>	Durante il periodo assegnato per il raggiungimento degli obiettivi devono essere previsti momenti intermedi di verifica per valutare eventi imprevisti e proporre correzioni alla programmazione	3,71	5
<b>P_8</b>	Deve esistere coerenza tra i criteri utilizzati per la valutazione annuale della prestazione lavorativa del ricercatore e quelli utilizzati ai fini delle progressioni di carriera	4,42	5
<b>P_9</b>	I criteri di valutazione del personale ricercatore devono essere stabili nel tempo	4,43	4

**Tabella 13:** *livelli medi di importanza degli elementi del processo di valutazione per i ricercatori e gli Organi di Vertice (O.d.V.)*

Nella tabella 14, invece, si riportano i valori medi di **fattibilità** ottenuti dai medesimi **elementi del processo di valutazione** da parte dei ricercatori e degli organi di vertice.

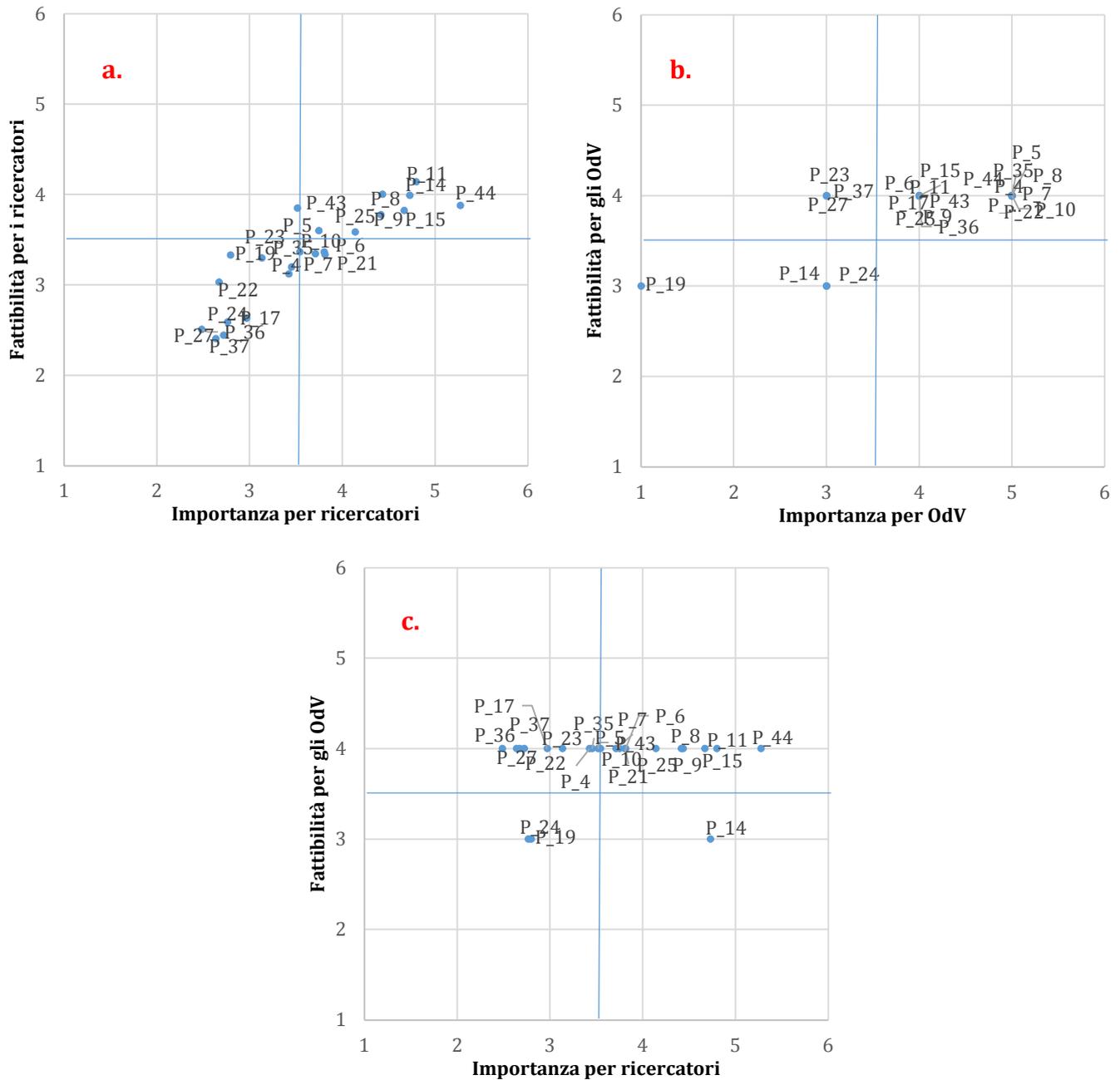
<b>Elemento del processo</b>	<b>Item</b>	<b>Fattibilità media (ricercatori)</b>	<b>Fattibilità media (O.d.V.)</b>
<b>P_10</b>	La valutazione del personale ricercatore deve avere una periodicità definita (es. ogni anno), in modo da creare un sistema di monitoraggio della performance nel tempo	3,60	4
<b>P_11</b>	I criteri di valutazione del personale ricercatore devono essere conosciuti con un congruo anticipo rispetto ai tempi di svolgimento della valutazione stessa	4,14	4
<b>P_14</b>	I criteri di valutazione e gli obiettivi di performance del ricercatore devono essere differenziati a seconda dei diversi settori scientifico-disciplinari del CNR	3,99	3
<b>P_15</b>	I criteri di valutazione del ricercatore devono essere oggetto di condivisione tra gli organi di vertice e il personale interessato (ovvero tra valutatori e valutati)	3,82	4
<b>P_17</b>	La valutazione del ricercatore deve essere svolta anche da coloro che beneficiano dei prodotti della sua ricerca (stakeholder)	2,63	4
<b>P_19</b>	Nel caso di valutazione del personale ricercatore pesata sugli effettivi giorni di presenza, si devono considerare anche i giorni di assenza giustificata (es. congedi parentali)	3,33	3
<b>P_21</b>	Nel valutare il ricercatore, si deve definire un peso per ciascuna delle attività che contribuiscono alla sua	3,36	4

	prestazione complessiva (es. ricerca pura, ricerca applicata, terza missione) anche al fine di definire la sua attività lavorativa prevalente		
<b>P_22</b>	La valutazione del ricercatore deve essere svolta dal Direttore dell'istituto o dal Responsabile della struttura di afferenza	3,03	4
<b>P_23</b>	La valutazione del ricercatore deve comprendere anche una parte di autovalutazione	3,30	4
<b>P_24</b>	La valutazione del ricercatore deve essere svolta anche tra pari (es. colleghi del gruppo di lavoro)	2,59	3
<b>P_25</b>	La valutazione del ricercatore deve essere svolta anche da un gruppo di esperti appartenenti al corrispondente settore di appartenenza	3,58	4
<b>P_27</b>	La valutazione degli aspetti comportamentali del ricercatore deve essere effettuata attraverso sondaggi tra pari nell'ambito del proprio gruppo di lavoro	2,44	4
<b>P_35</b>	In caso di valutazione sia sugli output prodotti che sulle soft skill, il peso da attribuire alla valutazione sugli output prodotti dal ricercatore deve essere preponderante rispetto al peso da attribuire alla valutazione delle soft skills	3,20	4
<b>P_36</b>	In caso di valutazione sia sugli output prodotti che sulle soft skill, la valutazione delle soft skill del ricercatore deve essere fatta dal Direttore/Responsabile	2,51	4
<b>P_37</b>	In caso di valutazione sia sugli output prodotti che sulle soft skill, per la valutazione delle soft skill del ricercatore, il Direttore/Responsabile deve avvalersi delle competenze di altri soggetti esterni, esperti di valutazione comportamentale	2,40	4
<b>P_4</b>	La valutazione del ricercatore deve essere effettuata in base al livello di raggiungimento di obiettivi chiari e definiti a inizio d'anno	3,12	4
<b>P_43</b>	N el processo di valutazione della performance del ricercatore devono essere utilizzati i dati inseriti e categorizzati nella piattaforma People	3,85	4
<b>P_44</b>	Il processo di valutazione del ricercatore deve essere oggettivo e trasparente	3,88	4
<b>P_5</b>	La valutazione del ricercatore deve essere effettuata in base al livello di raggiungimento di obiettivi di tipo individuale	3,36	4
<b>P_6</b>	La valutazione del ricercatore deve essere effettuata anche in base al grado di raggiungimento di obiettivi di gruppo	3,34	4
<b>P_7</b>	Durante il periodo assegnato per il raggiungimento degli obiettivi devono essere previsti momenti intermedi di verifica per valutare eventi imprevisti e proporre correzioni alla programmazione	3,34	4
<b>P_8</b>	Deve esistere coerenza tra i criteri utilizzati per la valutazione annuale della prestazione lavorativa del ricercatore e quelli utilizzati ai fini delle progressioni di carriera	3,78	4

<b>P_9</b>	I criteri di valutazione del personale ricercatore devono essere stabili nel tempo	4,00	4
------------	--	------	---

**Tabella 14:** *livelli medi di fattibilità degli elementi del processo di valutazione per i ricercatori e gli Organi di Vertice (O.d.V.)*

Le matrici I/F omogenee relative agli **elementi del processo di valutazione** sono riportate nelle figure 23 a. e b. La figura 23 c., invece, confronta i livelli medi di importanza di ciascun elemento del processo, secondo il punto di vista dei ricercatori, con i livelli medi di fattibilità dei medesimi elementi, secondo gli organi di vertice.



**Figura 23:** *Matrici Importanza/Fattibilità (I/F) relative al processo di valutazione.*  
a. Matrice I/F per i ricercatori. b. Matrice I/F per gli Organi di Vertice (O.d.V.). c. Matrice I (per i ricercatori) e F (per gli O.d.V.)

Osservando gli elementi del **processo di valutazione** nel quadrante in alto a destra della figura 23 c., si ricavano quelli che possono essere gli step del processo di facile implementazione, ovvero:

- *P\_8: Deve esistere coerenza tra i criteri utilizzati per la valutazione annuale della prestazione lavorativa del ricercatore e quelli utilizzati ai fini delle progressioni di carriera;*
- *P\_10: La valutazione del personale ricercatore deve avere una periodicità definita (es. ogni anno), in modo da creare un sistema di monitoraggio della performance nel tempo;*
- *P\_7: Durante il periodo assegnato per il raggiungimento degli obiettivi devono essere previsti momenti intermedi di verifica per valutare eventi imprevisti e proporre correzioni alla programmazione;*
- *P\_9: I criteri di valutazione del personale ricercatore devono essere stabili nel tempo;*
- *P\_11: I criteri di valutazione del personale ricercatore devono essere conosciuti con un congruo anticipo rispetto ai tempi di svolgimento della valutazione stessa;*
- *P\_44: Il processo di valutazione del ricercatore deve essere oggettivo e trasparente;*
- *P\_15: I criteri di valutazione del ricercatore devono essere oggetto di condivisione tra gli organi di vertice e il personale interessato (ovvero tra valutatori e valutati);*
- *P\_21: Nel valutare il ricercatore, si deve definire un peso per ciascuna delle attività che contribuiscono alla sua prestazione complessiva (es. ricerca pura, ricerca applicata, terza missione) anche al fine di definire la sua attività lavorativa prevalente;*
- *P\_43: Nel processo di valutazione della performance del ricercatore devono essere utilizzati i dati inseriti e categorizzati nella piattaforma People;*
- *P\_25: La valutazione del ricercatore deve essere svolta anche da un gruppo di esperti appartenenti al corrispondente settore di appartenenza.*

Infine, nello stesso modo si ottengono gli **incentivi** importanti e fattibili a seguito della valutazione. In tabella 15 sono indicati i valori medi di **importanza** ottenuti dai vari item dalle risposte dei ricercatori e degli organi di vertice.

Incentivi	Item	Importanza media (ricercatori)	Importanza media (O.d.V.)
I_45	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di partecipare, come esperto, a occasioni di divulgazione (es. programmi TV)	2,43	4
I_46	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'attribuzione di incarichi	3,13	4

	formali, in rappresentanza del CNR, in occasioni di confronto istituzionale con altri enti		
<b>I_47</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di ottenere avanzamenti di carriera legati al merito e non ai concorsi	4,49	4
<b>I_48</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'attribuzione di nuova strumentazione al gruppo di lavoro di appartenenza	4,08	4
<b>I_49</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'attribuzione di spazi aggiuntivi al gruppo di lavoro di appartenenza	3,35	3
<b>I_50</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di accesso preferenziale a grandi strumentazioni/infrastrutture di ricerca	3,49	4
<b>I_51</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'impegno dell'Ente nel promuovere una maggiore visibilità dei risultati raggiunti dai gruppi di ricerca più meritevoli	3,63	4
<b>I_52</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la piena gestione e l'inalienabilità dei fondi residui	4,53	3
<b>I_53</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'attribuzione di un benefit economico a chi presenta un progetto che viene finanziato	3,52	4
<b>I_54</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'attribuzione di un benefit economico a tutto il gruppo di lavoro che presenta un progetto che viene finanziato	3,62	3
<b>I_55</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'attribuzione temporanea di un beneficio economico (es. per l'anno successivo ad una valutazione positiva), svincolata dal livello e dalla fascia stipendiale	3,58	4
<b>I_56</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere una percentuale aggiuntiva di finanziamento assegnata dall'Ente, per ogni progetto finanziato esternamente, da accantonare in un portafoglio ideale, spendibile dal ricercatore per qualsiasi progetto intenda sviluppare (es. per la ricerca di base)	4,35	4
<b>I_57</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'accesso ad un fondo personale da utilizzare per garantire la continuità delle ricerche svolte	4,45	4
<b>I_58</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di ottenere risorse umane per il proprio gruppo di lavoro	4,57	3

I_59	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di accesso a corsi di alta formazione	3,30	4
I_60	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di svolgere periodi di lavoro all'estero	3,73	4
I_61	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di svolgere periodi di lavoro presso altri laboratori (del CNR o di altri enti)	3,48	4
I_62	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere il finanziamento della partecipazione a congressi di interesse	3,99	4
I_63	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di partecipare a eventi culturali	2,81	3
I_64	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di fruire di un numero maggiore di ferie annue	1,83	1
I_65	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di fruire di una quota parte del premio economico annuale attribuito al Direttore di istituto (un buon andamento dell'istituto dipende anche dalla buona performance del personale afferente)	3,71	1

**Tabella 15:** *livelli medi di importanza degli incentivi per i ricercatori e gli Organi di Vertice (O.d.V.)*

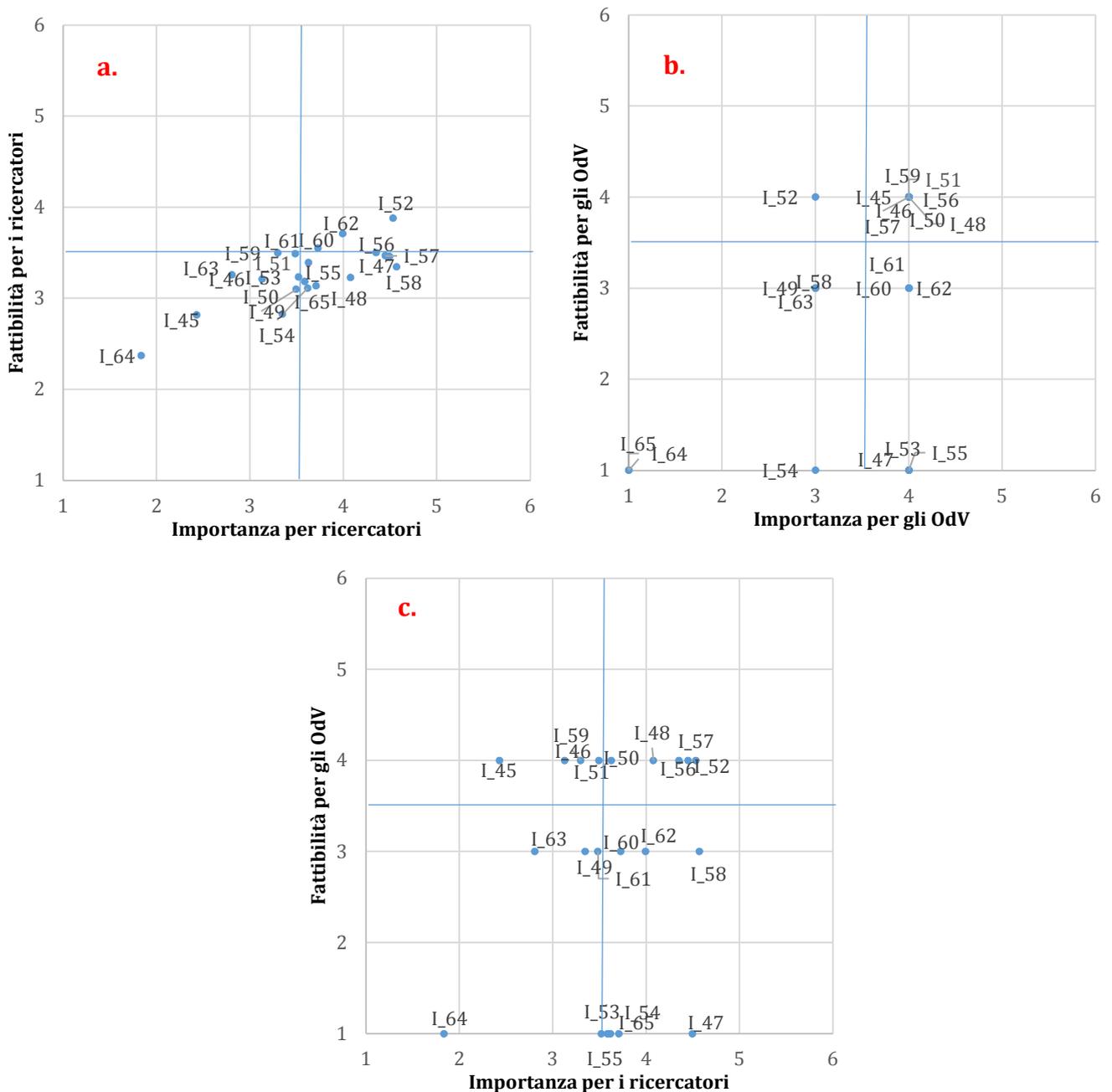
Nella tabella 16, invece, sono presentati i valori medi di **fattibilità** ottenuti dai medesimi **incentivi** da parte dei ricercatori e degli organi di vertice.

Incentivi	Item	Fattibilità media (ricercatori)	Fattibilità media (O.d.V.)
I_45	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di partecipare, come esperto, a occasioni di divulgazione (es. programmi TV)	2,81	4
I_46	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'attribuzione di incarichi formali, in rappresentanza del CNR, in occasioni di confronto istituzionale con altri enti	3,21	4
I_47	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di ottenere avanzamenti di carriera legati al merito e non ai concorsi	3,46	1
I_48	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'attribuzione di nuova strumentazione al gruppo di lavoro di appartenenza	3,23	4
I_49	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'attribuzione di spazi aggiuntivi al gruppo di lavoro di appartenenza	2,83	3

<b>I_50</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di accesso preferenziale a grandi strumentazioni/infrastrutture di ricerca	3,10	4
<b>I_51</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'impegno dell'Ente nel promuovere una maggiore visibilità dei risultati raggiunti dai gruppi di ricerca più meritevoli	3,39	4
<b>I_52</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la piena gestione e l'inalienabilità dei fondi residui	3,88	4
<b>I_53</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'attribuzione di un benefit economico a chi presenta un progetto che viene finanziato	3,23	1
<b>I_54</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'attribuzione di un benefit economico a tutto il gruppo di lavoro che presenta un progetto che viene finanziato	3,11	1
<b>I_55</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'attribuzione temporanea di un beneficio economico (es. per l'anno successivo ad una valutazione positiva), svincolata dal livello e dalla fascia stipendiale	3,18	1
<b>I_56</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere una percentuale aggiuntiva di finanziamento assegnata dall'Ente, per ogni progetto finanziato esternamente, da accantonare in un portafoglio ideale, spendibile dal ricercatore per qualsiasi progetto intenda sviluppare (es. per la ricerca di base)	3,50	4
<b>I_57</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'accesso ad un fondo personale da utilizzare per garantire la continuità delle ricerche svolte	3,47	4
<b>I_58</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di ottenere risorse umane per il proprio gruppo di lavoro	3,34	3
<b>I_59</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di accesso a corsi di alta formazione	3,50	4
<b>I_60</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di svolgere periodi di lavoro all'estero	3,55	3
<b>I_61</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di svolgere periodi di lavoro presso altri laboratori (del CNR o di altri enti)	3,49	3
<b>I_62</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere il finanziamento della partecipazione a congressi di interesse	3,71	3
<b>I_63</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di partecipare a eventi culturali	3,25	3

<b>I_64</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di fruire di un numero maggiore di ferie annue	2,37	1
<b>I_65</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la possibilità di fruire di una quota parte del premio economico annuale attribuito al Direttore di istituto (un buon andamento dell'istituto dipende anche dalla buona performance del personale afferente)	3,14	1

**Tabella 16:** livelli medi di fattibilità degli incentivi per i ricercatori e gli Organi di Vertice



**Figura 24:** Matrici Importanza/Fattibilità (I/F) relative agli incentivi. a. Matrice I/F per i ricercatori. b. Matrice I/F per gli Organi di Vertice (O.d.V.). c. Matrice I (per i ricercatori) e F (per gli O.d.V.)

Come per i criteri e il processo di valutazione, così anche per gli **incentivi** si costruiscono le matrici I/F. Le figure 24 a. e b. mostrano i livelli di importanza e fattibilità degli incentivi, rispettivamente, per i ricercatori e per gli organi di vertice. La figura 24 c., invece, confronta i livelli medi di importanza di ciascun incentivo, per i ricercatori, con i livelli medi di fattibilità dei medesimi incentivi, per gli organi di vertice.

Dal quadrante in alto a destra della figura 24 c., si ottengono gli **incentivi** ritenuti importanti per i ricercatori e considerati fattibili dagli organi di vertice, ovvero:

- *I\_48: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'attribuzione di nuova strumentazione al gruppo di lavoro di appartenenza;*
- *I\_51: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'impegno dell'Ente nel promuovere una maggiore visibilità dei risultati raggiunti dai gruppi di ricerca più meritevoli;*
- *I\_52: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere la piena gestione e l'inalienabilità dei fondi residui;*
- *I\_56: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere una percentuale aggiuntiva di finanziamento assegnata dall'Ente, per ogni progetto finanziato esternamente, da accantonare in un portafoglio ideale, spendibile dal ricercatore per qualsiasi progetto intenda sviluppare (es. per la ricerca di base);*
- *I\_57: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del ricercatore deve essere l'accesso ad un fondo personale da utilizzare per garantire la continuità delle ricerche svolte.*

### **6.3. I risultati per i tecnologi**

Discorso a parte merita la figura del tecnologo. Da sempre il profilo è stato di difficile inquadramento. Già al momento del *world café* è emersa, tra i partecipanti, la difficoltà di raggiungere un accordo su criteri di valutazione e formule di incentivazione per soggetti che svolgono, all'interno dell'Ente, compiti e mansioni tanto diverse tra loro. Di fatto, tecnologi che svolgono attività più a carattere gestionale e amministrativo (basti pensare ai ruoli del personale laureato in amministrazione centrale, con competenze tecniche, giuridico-legali o addirittura di responsabilità di struttura o sezione) hanno parametri di valutazione della propria attività lavorativa decisamente molto diversi dai tecnologi che svolgono attività di supporto alla ricerca, ad esempio nella rete scientifica. Tale dicotomia emerge parzialmente dai risultati di *Coffee B.R.E.A.K.S.* dove si notano output tipicamente da figura amministrativa accanto a output più da attività di ricerca.

I tecnologi rispondenti al questionario sono stati 107, pari al 13% del totale (in tabella 17 i dati statistici dei partecipanti). Nel caso dei tecnologi, hanno partecipato al sondaggio due dirigenti, come organi di vertice (sui 6 che ne avevano la possibilità).

	Numero assoluto	Percentuale
<b>N. tecnologi che hanno compilato</b>	107	50%
<b>Donne</b>	52	49%
<b>Uomini</b>	55	51%
<b>Età&lt;50</b>	61	57%
<b>50=&lt;Età&lt;=60</b>	36	34%
<b>Età&gt;60</b>	10	9%
<b>TD</b>	30	28%
<b>TI</b>	77	72%
<b>Anzianità profilo&lt;5 anni</b>	24	22%
<b>Anzianità profilo (5-10 anni)</b>	47	44%
<b>Anzianità profilo &gt;10 anni</b>	36	34%

**Tabella 17:** dati statistici sulla partecipazione dei tecnologi al questionario

Il questionario dei tecnologi è stato costituito da:

- 12 *item* relativi ai criteri di valutazione (C);
- 6 *item* relativi alle modalità di svolgimento del processo di valutazione (P);
- 8 *item* relativi agli incentivi a seguito della valutazione (I).

Anche i tecnologi hanno dovuto valutare, su una scala da 1 a 6, il livello di importanza e di fattibilità di ciascuna delle affermazioni (*item*) proposte (1= non importante/non fattibile; 6= veramente molto importante/veramente molto fattibile).

In Appendice 3 si riporta il dettaglio delle proposte emerse nel *world café* dei tecnologi e trasposte negli *item* del questionario.

Nella tabella 18 seguente si riportano i valori medi di **importanza** ottenuti dai vari *item* relativi ai **criteri di valutazione** dopo le risposte dei tecnologi e degli organi di vertice.

Criterio	Item	Importanza media (tecnologi)	Importanza media (O.d.V.)
C_1	A ciascun tecnologo devono essere assegnati ogni anno degli obiettivi definiti, con output misurabili	3,98	4,00
C_10	Il tecnologo deve essere valutato per il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura	4,08	4,00
C_12	La valutazione individuale del tecnologo deve tener conto dell'attività svolta nell'ambito di ulteriori incarichi/ruoli eventualmente assegnati	4,50	4,00
C_13	La valutazione individuale del tecnologo deve comprendere anche la valutazione degli aspetti comportamentali	3,62	3,67
C_14	Nel valutare il tecnologo, si deve tener conto della sua capacità di adattamento a contesti multipli	4,10	4,33
C_15	Nel valutare il tecnologo, si deve tener conto della sua propensione al team working	4,38	4,33
C_16	Nel valutare il tecnologo, si deve tener conto della sua disponibilità al multitasking	3,93	4,67
C_17	Nel valutare il tecnologo, si deve tener conto del suo spirito di iniziativa nel fare rete esternamente e internamente all'Ente	4,11	4,00
C_2	Gli obiettivi individuali assegnati al tecnologo devono essere collegati agli obiettivi di struttura	4,12	4,33
C_3	Ciascun tecnologo deve essere valutato per la precisione del lavoro consegnato	4,19	4,33
C_4	Ciascun tecnologo deve essere valutato per la puntualità del lavoro consegnato	3,96	4,67
C_9	La valutazione individuale del tecnologo deve tener conto dei risultati raggiunti dal suo gruppo di lavoro	3,64	3,67

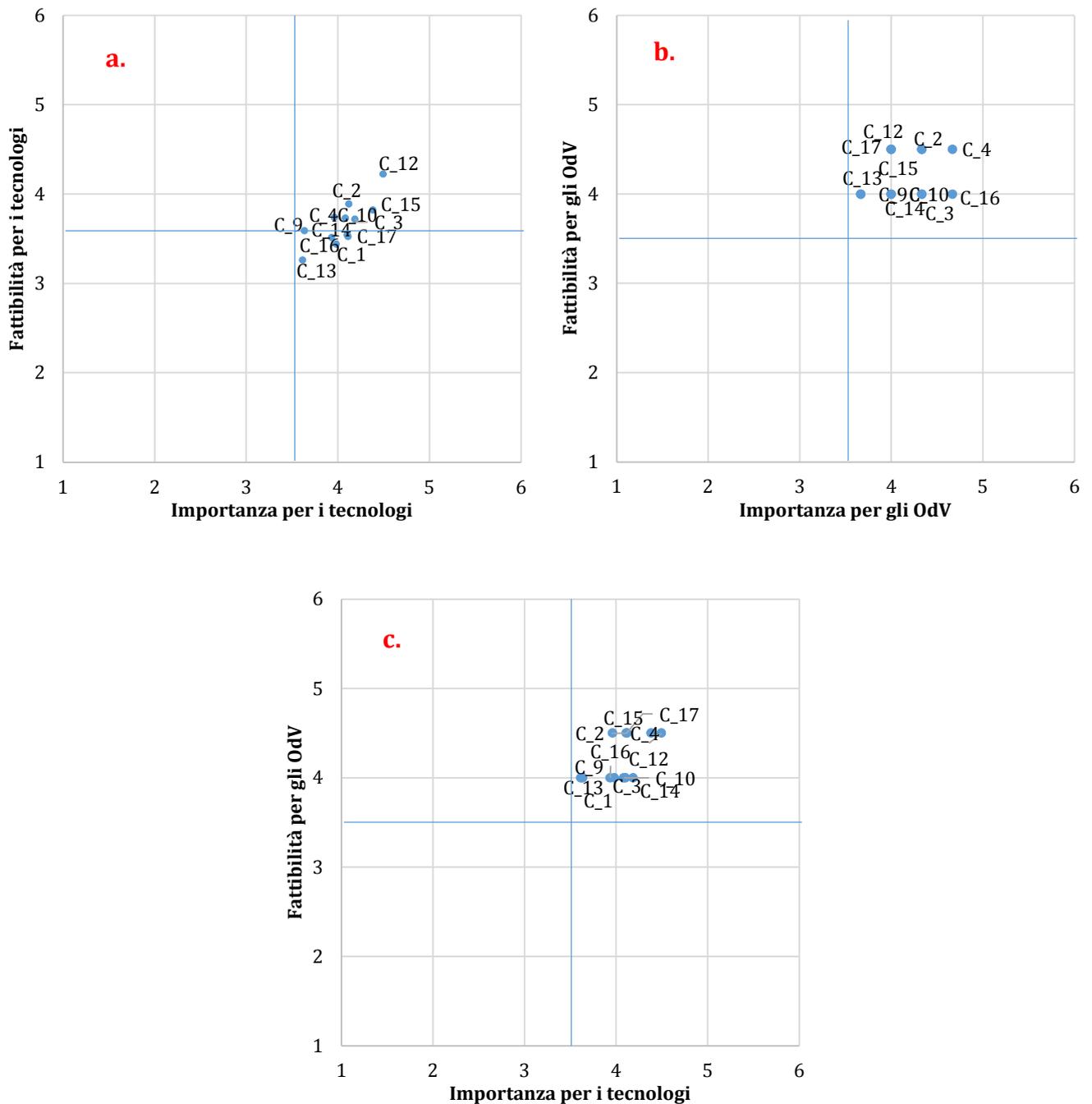
**Tabella 18:** livelli medi di importanza dei criteri di valutazione per i tecnologi e gli Organi di Vertice (O.d.V.)

Nella tabella 19, invece, si riportano i valori medi di **fattibilità** ottenuti dai medesimi **criteri di valutazione** da parte dei tecnologi e degli organi di vertice.

Criterion	Item	Fattibilità media (tecnologi)	Fattibilità media (O.d.V.)
C_1	A ciascun tecnologo devono essere assegnati ogni anno degli obiettivi definiti, con output misurabili	3,44	4,00
C_10	Il tecnologo deve essere valutato per il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura	3,73	4,00
C_12	La valutazione individuale del tecnologo deve tener conto dell'attività svolta nell'ambito di ulteriori incarichi/ruoli eventualmente assegnati	4,22	4,50
C_13	La valutazione individuale del tecnologo deve comprendere anche la valutazione degli aspetti comportamentali	3,26	4,00
C_14	Nel valutare il tecnologo, si deve tener conto della sua capacità di adattamento a contesti multipli	3,54	4,00
C_15	Nel valutare il tecnologo, si deve tener conto della sua propensione al <i>team working</i>	3,82	4,50
C_16	Nel valutare il tecnologo, si deve tener conto della sua disponibilità al multitasking	3,51	4,00
C_17	Nel valutare il tecnologo, si deve tener conto del suo spirito di iniziativa nel fare rete esternamente e internamente all'Ente	3,52	4,50
C_2	Gli obiettivi individuali assegnati al tecnologo devono essere collegati agli obiettivi di struttura	3,89	4,50
C_3	Ciascun tecnologo deve essere valutato per la precisione del lavoro consegnato	3,72	4,00
C_4	Ciascun tecnologo deve essere valutato per la puntualità del lavoro consegnato	3,74	4,50
C_9	La valutazione individuale del tecnologo deve tener conto dei risultati raggiunti dal suo gruppo di lavoro	3,59	4,00

**Tabella 19:** livelli medi di *fattibilità* dei *criteri* di valutazione per i tecnologi e gli Organi di Vertice (O.d.V.)

A partire da questi risultati, per i **criteri di valutazione**, è possibile costruire le matrici di importanza e fattibilità relative al profilo dei tecnologi. Le figure 25 a. e b. mostrano i livelli di importanza e fattibilità dei criteri di valutazione, rispettivamente, per i tecnologi e per gli organi di vertice, mentre la figura 25 c., invece, confronta i livelli medi di importanza di ciascun criterio di valutazione, secondo il punto di vista dei tecnologi, con i livelli medi di fattibilità dei medesimi criteri, secondo gli organi di vertice.



**Figura 25:** Matrici Importanza/Fattibilità (I/F) relative ai criteri di valutazione.  
 a. Matrice I/F per i tecnologi. b. Matrice I/F per gli Organi di Vertice (O.d.V.). c. Matrice I (per i tecnologi) e F (per gli O.d.V.)

Alla luce della matrice in figura 25 c. si può concludere che tutti i **criteri** emersi durante il *world café* sono considerati importanti per i tecnologi e, contemporaneamente, fattibili dagli organi di vertice (quadrante in alto a destra):

- C\_10: Il tecnologo deve essere valutato per il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura;

- C\_9: La valutazione individuale del tecnologo deve tener conto dei risultati raggiunti dal suo gruppo di lavoro;
- C\_1: A ciascun tecnologo devono essere assegnati ogni anno degli obiettivi definiti, con output misurabili;
- C\_2: Gli obiettivi individuali assegnati al tecnologo devono essere collegati agli obiettivi di struttura;
- C\_4: Ciascun tecnologo deve essere valutato per la puntualità del lavoro consegnato;
- C\_3: Ciascun tecnologo deve essere valutato per la precisione del lavoro consegnato;
- C\_14: Nel valutare il tecnologo, si deve tener conto della sua capacità di adattamento a contesti multipli;
- C\_16: Nel valutare il tecnologo, si deve tener conto della sua disponibilità al multitasking;
- C\_12: La valutazione individuale del tecnologo deve tener conto dell'attività svolta nell'ambito di ulteriori incarichi/ruoli eventualmente assegnati;
- C\_15: Nel valutare il tecnologo, si deve tener conto della sua propensione al team working;
- C\_17: Nel valutare il tecnologo, si deve tener conto del suo spirito di iniziativa nel fare rete esternamente e internamente all'Ente;
- C\_13: La valutazione individuale del tecnologo deve comprendere anche la valutazione degli aspetti comportamentali.

Analogamente a quanto fatto per i criteri di valutazione, in tabella 20 si riportano i valori medi di **importanza** ottenuti dai vari item relativi al **processo di valutazione** da parte dei tecnologi e degli organi di vertice.

Elemento del processo	Item	Importanza media (tecnologi)	Importanza media (O.d.V.)
P_11	L'assegnazione degli obiettivi annuali al tecnologo deve essere formalizzata sotto forma di ordine di servizio	4,00	3,33
P_18	Uno strumento informatico (es. People), per la categorizzazione e successiva valutazione delle attività svolte, deve essere utilizzato nel processo di valutazione della performance del tecnologo	4,33	3,25
P_5	I criteri e gli indicatori di performance del tecnologo devono essere sottoposti a revisione con frequenze prestabilite e note agli interessati	4,00	3,93
P_6	Nella revisione periodica dei criteri e degli indicatori di performance devono essere	4,00	4,46

	coinvolti anche rappresentanti del personale tecnologo		
P_7	Nella valutazione del tecnologo devono essere coinvolti anche tutti gli stakeholder (anche esterni) con cui il dipendente ha rapporti di lavoro	4,00	3,41
P_8	Nella valutazione del tecnologo deve essere coinvolto anche tutto il suo gruppo di lavoro	4,00	3,54

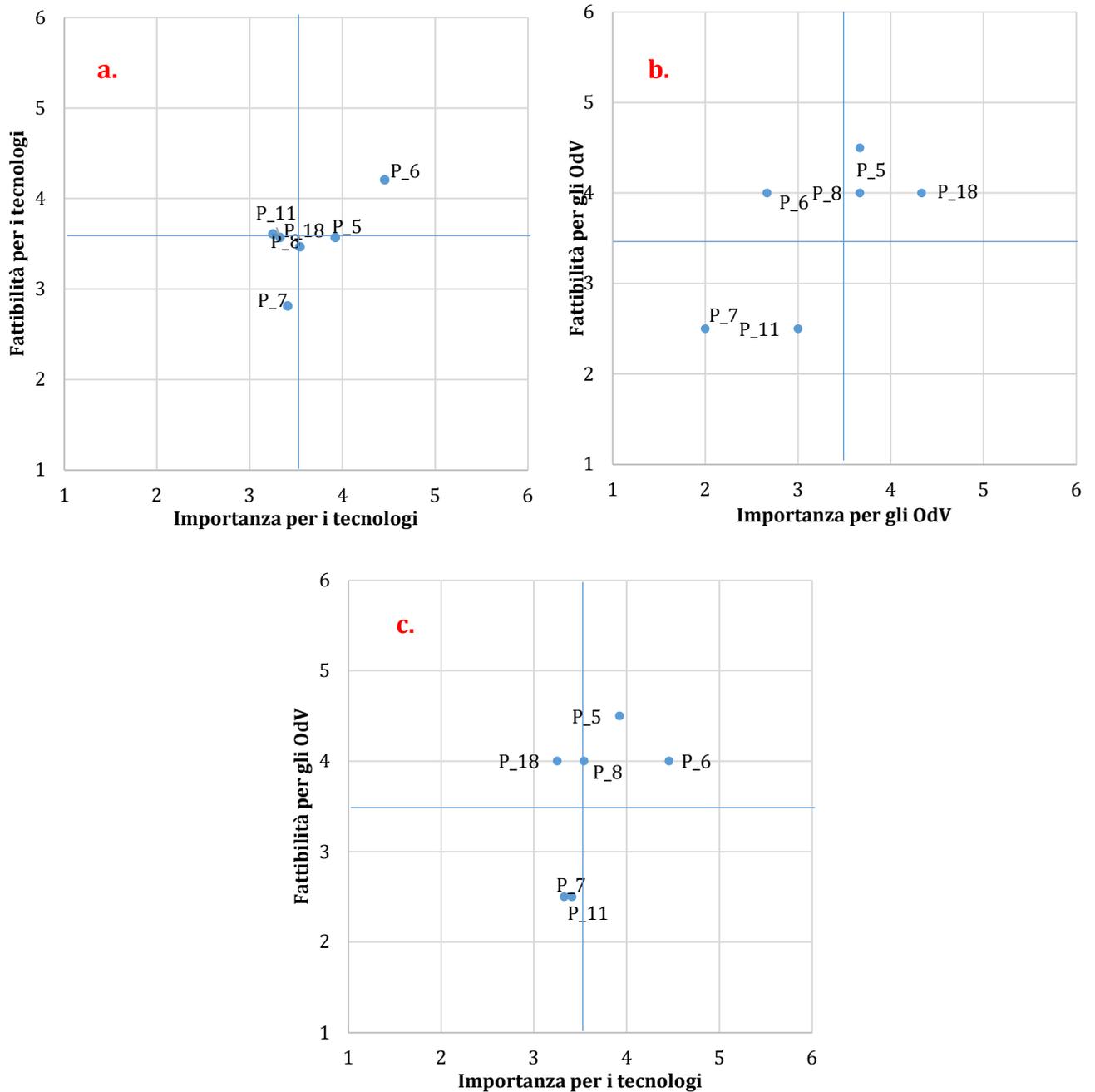
**Tabella 20:** *livelli medi di importanza degli elementi del processo di valutazione per i tecnologi e gli Organi di Vertice (O.d.V.)*

Nella tabella 21, invece, si riportano i valori medi di **fattibilità** ottenuti dai medesimi **elementi del processo di valutazione** da parte dei tecnologi e degli organi di vertice.

Elemento del processo	Item	Fattibilità media (tecnologi)	Fattibilità media (O.d.V.)
P_11	L'assegnazione degli obiettivi annuali al tecnologo deve essere formalizzata sotto forma di ordine di servizio	3,57	2,50
P_18	Uno strumento informatico (es. People), per la categorizzazione e successiva valutazione delle attività svolte, deve essere utilizzato nel processo di valutazione della performance del tecnologo	3,61	4,00
P_5	I criteri e gli indicatori di performance del tecnologo devono essere sottoposti a revisione con frequenze prestabilite e note agli interessati	3,57	4,50
P_6	Nella revisione periodica dei criteri e degli indicatori di performance devono essere coinvolti anche rappresentanti del personale tecnologo	4,21	4,00
P_7	Nella valutazione del tecnologo devono essere coinvolti anche tutti gli stakeholder (anche esterni) con cui il dipendente ha rapporti di lavoro	2,81	2,50
P_8	Nella valutazione del tecnologo deve essere coinvolto anche tutto il suo gruppo di lavoro	3,47	4,00

**Tabella 21:** *livelli medi di fattibilità degli elementi del processo di valutazione per i tecnologi e gli Organi di Vertice (O.d.V.)*

Le matrici I/F omogenee relative agli **elementi del processo di valutazione** sono riportate nelle figure 26 a. e b. La figura 23 c., invece, confronta i livelli medi di importanza di ciascun elemento del processo, secondo il punto di vista dei tecnologi, con i livelli medi di fattibilità dei medesimi elementi, secondo gli organi di vertice.



**Figura 26:** Matrici Importanza/Fattibilità (I/F) relative al processo di valutazione.  
a. Matrice I/F per i tecnologi. b. Matrice I/F per gli Organi di Vertice (O.d.V.). c. Matrice I (per i tecnologi) e F (per gli O.d.V.)

Osservando gli elementi del **processo di valutazione** nel quadrante in alto a destra della figura 26 c., si ricavano quelli che possono essere gli step del processo di facile implementazione, ovvero:

- *P\_6: Nella revisione periodica dei criteri e degli indicatori di performance devono essere coinvolti anche rappresentanti del personale tecnologo;*
- *P\_5: I criteri e gli indicatori di performance del tecnologo devono essere sottoposti a revisione con frequenze prestabilite e note agli interessati;*
- *P\_8: Nella valutazione del tecnologo deve essere coinvolto anche tutto il suo gruppo di lavoro.*

Infine, nello stesso modo si ottengono gli **incentivi** importanti e fattibili a seguito della valutazione. In tabella 22 sono indicati i valori medi di **importanza** ottenuti dai vari item dalle risposte dei tecnologi e degli organi di vertice.

Incentivo	Item	Importanza media (tecnologi)	Importanza media (O.d.V.)
I_19	La valutazione annuale del tecnologo deve essere considerata come punteggio acquisito ai fini delle progressioni di carriera (es. passaggio di livello) e di altre selezioni interne (es. anticipo di fascia)	4,14	5,67
I_20	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere la possibilità di accesso a corsi di alta formazione	4,19	4,67
I_21	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere la possibilità di svolgere periodi di lavoro presso enti omologhi stranieri	4,02	4,33
I_22	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere la possibilità di svolgere periodi di lavoro presso altri enti nazionali	3,78	4,00
I_23	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere la possibilità per i gruppi di lavoro meritevoli di ottenere posti nella ripartizione delle risorse umane dei piani di fabbisogno	4,11	1,67
I_24	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere l'attivazione di forme di mobilità volontaria interna per acquisire nuove risorse umane per il gruppo di lavoro meritevoli	3,71	4,00
I_25	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere l'accesso ad un incentivo economico di tipo premiale	4,26	4,00

<b>I_26</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere l'acquisizione del diritto di precedenza su bandi di telelavoro	3,01	2,00
-------------	--	------	------

**Tabella 22:** livelli medi di importanza degli incentivi per i tecnologo e gli Organi di Vertice (O.d.V.)

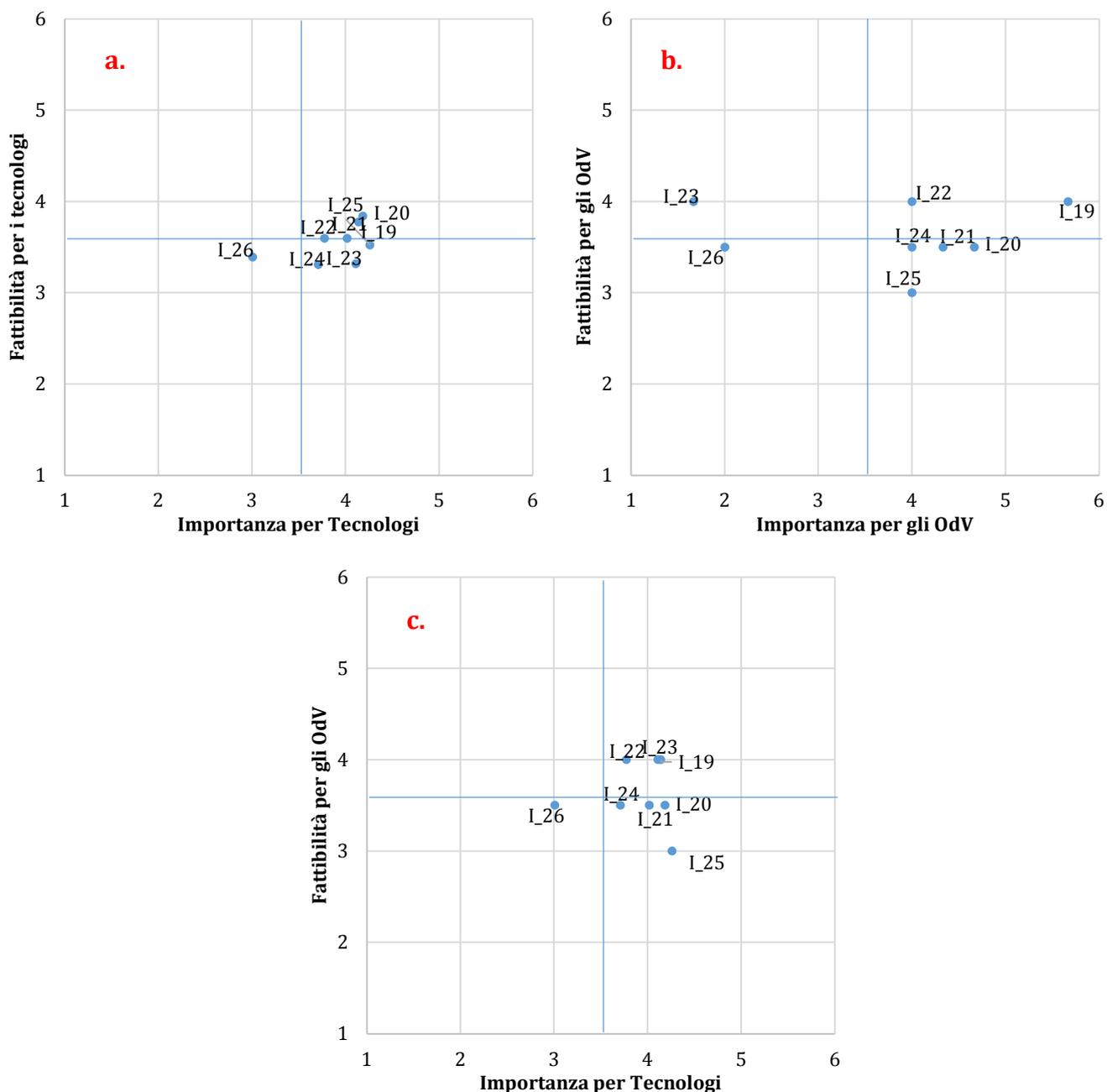
Nella tabella 23, invece, sono riportati i valori medi di **fattibilità** ottenuti dai medesimi **incentivi** da parte dei tecnologo e degli organi di vertice.

Incentivo	Item	Fattibilità media (tecnologi)	Fattibilità media (O.d.V.)
<b>I_19</b>	La valutazione annuale del tecnologo deve essere considerata come punteggio acquisito ai fini delle progressioni di carriera (es. passaggio di livello) e di altre selezioni interne (es. anticipo di fascia)	3,78	4,00
<b>I_20</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere la possibilità di accesso a corsi di alta formazione	3,84	3,50
<b>I_21</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere la possibilità di svolgere periodi di lavoro presso enti omologhi stranieri	3,60	3,50
<b>I_22</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere la possibilità di svolgere periodi di lavoro presso altri enti nazionali	3,60	4,00
<b>I_23</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere la possibilità per i gruppi di lavoro meritevoli di ottenere posti nella ripartizione delle risorse umane dei piani di fabbisogno	3,32	4,00
<b>I_24</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere l'attivazione di forme di mobilità volontaria interna per acquisire nuove risorse umane per i gruppo di lavoro meritevoli	3,31	3,50
<b>I_25</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere l'accesso ad un incentivo economico di tipo premiale	3,52	3,00
<b>I_26</b>	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere l'acquisizione del diritto di precedenza su bandi di telelavoro	3,39	3,50

**Tabella 23:** livelli medi di fattibilità degli incentivi per i tecnologo e gli Organi di Vertice (O.d.V.)

Anche per gli **incentivi** costruiamo le matrici I/F. Le figure 27 a. e b. mostrano i livelli di importanza e fattibilità degli incentivi, rispettivamente, per i tecnologo e per gli organi di vertice.

La figura 27 c., invece, confronta i livelli medi di importanza di ciascun incentivo, per i tecnologi, con i livelli medi di fattibilità dei medesimi incentivi, per gli organi di vertice.



**Figura 27:** Matrici Importanza/Fattibilità (I/F) relative agli incentivi. a. Matrice I/F per i tecnologi. b. Matrice I/F per gli Organi di Vertice (O.d.V.). c. Matrice I (per i tecnologi) e F (per gli O.d.V.)

Dal quadrante in alto a destra della figura 27 c., si ottengono gli **incentivi** ritenuti importanti per i tecnologi e considerati fattibili dagli organi di vertice, ovvero:

- *I\_19: La valutazione annuale del tecnologo deve essere considerata come punteggio acquisito ai fini delle progressioni di carriera (es. passaggio di livello) e di altre selezioni interne (es. anticipo di fascia);*
- *I\_22: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere la possibilità di svolgere periodi di lavoro presso altri enti nazionali;*
- *I\_20: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere la possibilità di accesso a corsi di alta formazione;*
- *I\_21: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere la possibilità di svolgere periodi di lavoro presso enti omologhi stranieri;*
- *I\_23: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere la possibilità per i gruppi di lavoro meritevoli di ottenere posti nella ripartizione delle risorse umane dei piani di fabbisogno;*
- *I\_24: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnologo deve essere l'attivazione di forme di mobilità volontaria interna per acquisire nuove risorse umane per i gruppi di lavoro meritevoli.*

#### **6.4. I risultati per gli amministrativi**

Gli amministrativi rispondenti al questionario sono stati 143, pari al 17% del totale. Due dirigenti hanno, invece, risposto, come Organi di Vertice, su 6 che ne avevano facoltà. In tabella 24 il dettaglio statistico dei partecipanti.

	Numero assoluto	Percentuale
<b>N. amministrativi che hanno compilato</b>	143	
<b>Donne</b>	99	69%
<b>Uomini</b>	44	31%
<b>Età&lt;50</b>	74	52%
<b>50=&lt;Età&lt;=60</b>	63	44%
<b>Età&gt;60</b>	6	4%
<b>TD</b>	10	7%
<b>TI</b>	133	93%
<b>Anzianità profilo&lt;5 anni</b>	29	20%
<b>Anzianità profilo (5-10 anni)</b>	76	53%
<b>Anzianità profilo &gt;10 anni</b>	38	27%

**Tabella 24:** dati statistici sulla partecipazione degli amministrativi al questionario

Il questionario degli amministrativi è stato costituito da:

- 16 *item* relativi ai criteri di valutazione (C);
- 5 *item* relativi alle modalità di svolgimento del processo di valutazione (P);

- 10 *item* relativi agli incentivi a seguito della valutazione (I).

Anche per gli amministrativi la scala di valutazione delle proposte andava da 1 a 6 (1= non importante/non fattibile; 6= veramente molto importante/veramente molto fattibile).

In Appendice 4 si riporta il dettaglio delle proposte emerse nel *world café* degli amministrativi e trasposte negli item del questionario.

Nella tabella 25 seguente si riportano i valori medi di **importanza** ottenuti dai vari item relativi ai **criteri di valutazione** dopo le risposte degli amministrativi e degli organi di vertice.

Criterion	Item	Importanza media (amministrativi)	Importanza media (O.d.V.)
C_1	Il personale amministrativo deve essere valutato per la sua capacità di <i>problem solving</i>	4,55	4,5
C_10	La valutazione dell'amministrativo deve tener conto della sua disponibilità a partecipare alle iniziative proposte dall'istituto (es. partecipazione al world café)	3,78	3
C_11	La valutazione dell'amministrativo deve tener conto del suo senso di responsabilità (es. nel lavoro e nella capacità di riconoscere i propri errori e saper chiedere aiuto ai colleghi)	4,73	4,5
C_12	Nel valutare un amministrativo si deve tener conto della sua capacità di adattamento (flessibilità)	4,32	4,5
C_13	Nel valutare un amministrativo si deve tener conto della sua capacità di essere multitasking (es. capacità di sostituire un collega assente)	4,34	4
C_14	L'amministrativo deve essere valutato per la correttezza e l'etica del suo comportamento	5,06	5
C_15	L'amministrativo deve essere valutato per il rispetto dei tempi e delle scadenze finalizzati al raggiungimento degli obiettivi	4,59	3,5
C_16	L' amministrativo deve essere valutato in relazione alla sua competenza sul lavoro	4,73	4,5
C_17	L'amministrativo deve essere valutato per il proprio contributo individuale al raggiungimento di un obiettivo (soprattutto se l'obiettivo è stato raggiunto da un team)	4,38	4
C_2	La valutazione dell'amministrativo deve tener conto del carico di lavoro effettivamente svolto	4,67	4,5
C_3	L'amministrativo deve essere valutato in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati	4,44	4,5

<b>C_5</b>	Nella valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi degli amministrativi, si deve tener conto dei fattori che facilitano/ostacolano la performance (es. carico di lavoro, tempo a disposizione, persone assegnate al raggiungimento degli stessi obiettivi, etc.)	4,66	5
<b>C_6</b>	La valutazione del personale amministrativo deve tener conto della disponibilità a condividere le informazioni con i colleghi	4,59	4,5
<b>C_7</b>	La valutazione dell'amministrativo deve tener conto della sua capacità di collaborare, relazionarsi e comunicare con gli altri	4,56	4,5
<b>C_8</b>	La valutazione dell'amministrativo deve tener conto della sua capacità di collaborare, relazionarsi e comunicare con gli stakeholder esterni	4,31	3,5
<b>C_9</b>	La valutazione dell'amministrativo deve tener conto della sua capacità di mettersi in gioco nelle sfide lavorative	3,88	5

**Tabella 25:** livelli medi di importanza dei criteri di valutazione per gli amministrativi e gli Organi di Vertice (O.d.V.)

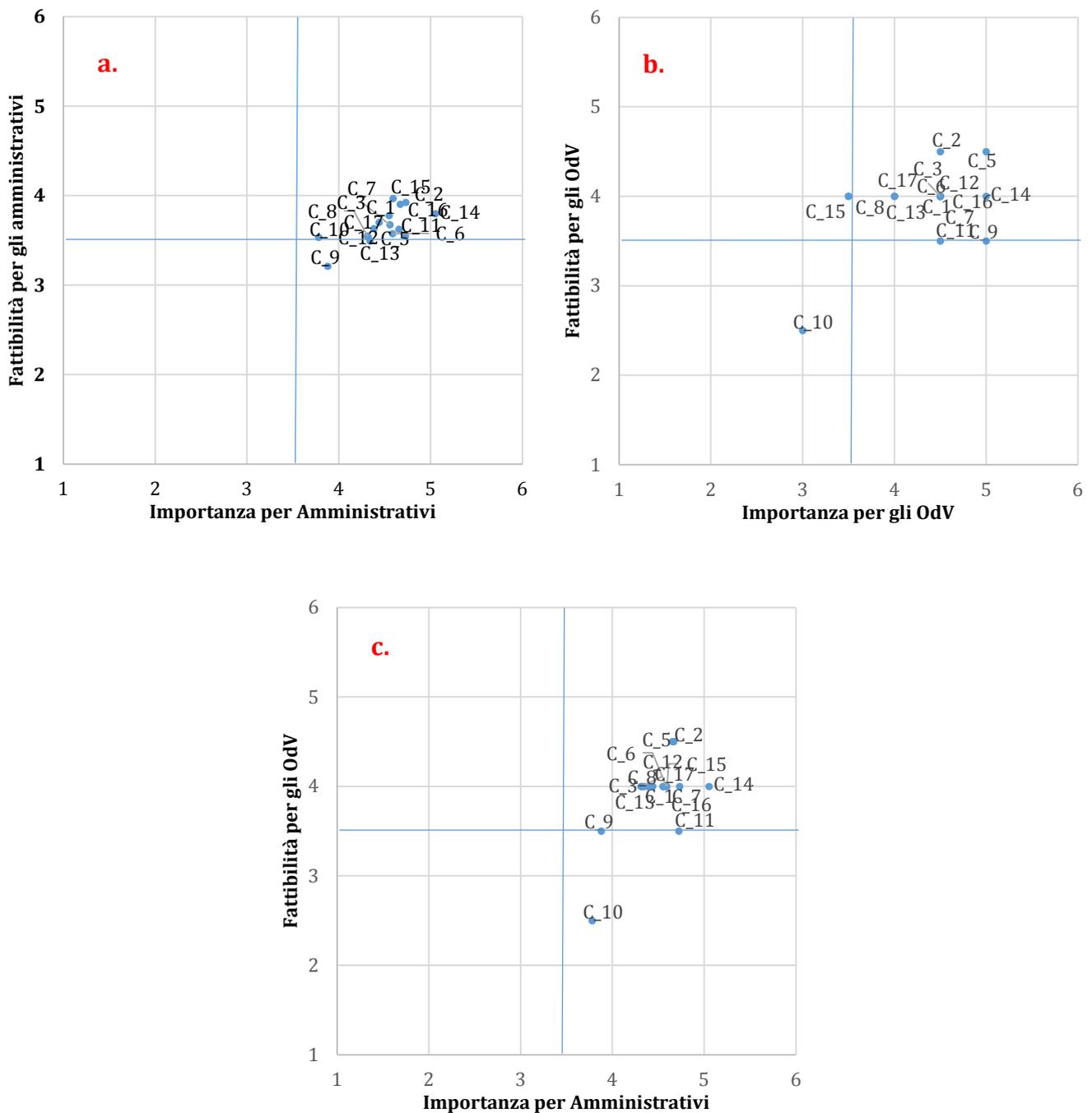
Nella tabella 26, invece, si riportano i valori medi di **fattibilità** ottenuti dai medesimi **criteri di valutazione** da parte degli amministrativi e degli organi di vertice.

<b>Criterio</b>	<b>Item</b>	<b>Fattibilità media (amministrativi)</b>	<b>Fattibilità media (O.d.V.)</b>
<b>C_1</b>	Il personale amministrativo deve essere valutato per la sua capacità di <i>problem solving</i>	3,78	4
<b>C_10</b>	La valutazione dell'amministrativo deve tener conto della sua disponibilità a partecipare alle iniziative proposte dall'istituto (es. partecipazione al world caffè)	3,53	2,5
<b>C_11</b>	La valutazione dell'amministrativo deve tener conto del suo senso di responsabilità (es. nel lavoro e nella capacità di riconoscere i propri errori e saper chiedere aiuto ai colleghi)	3,55	3,5
<b>C_12</b>	Nel valutare un amministrativo si deve tener conto della sua capacità di adattamento (flessibilità)	3,54	4
<b>C_13</b>	Nel valutare un amministrativo si deve tener conto della sua capacità di essere multitasking (es. capacità di sostituire un collega assente)	3,49	4
<b>C_14</b>	L'amministrativo deve essere valutato per la correttezza e l'etica del suo comportamento	3,80	4

C_15	L'amministrativo deve essere valutato per il rispetto dei tempi e delle scadenze finalizzati al raggiungimento degli obiettivi	3,97	4
C_16	L' amministrativo deve essere valutato in relazione alla sua competenza sul lavoro	3,92	4
C_17	L'amministrativo deve essere valutato per il proprio contributo individuale al raggiungimento di un obiettivo (soprattutto se l'obiettivo è stato raggiunto da un team)	3,63	4
C_2	La valutazione dell'amministrativo deve tener conto del carico di lavoro effettivamente svolto	3,90	4,5
C_3	L'amministrativo deve essere valutato in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati	3,70	4
C_5	Nella valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi degli amministrativi, si deve tener conto dei fattori che facilitano/ostacolano la performance (es. carico di lavoro, tempo a disposizione, persone assegnate al raggiungimento degli stessi obiettivi, etc.)	3,62	4,5
C_6	La valutazione del personale amministrativo deve tener conto della disponibilità a condividere le informazioni con i colleghi	3,57	4
C_7	La valutazione dell'amministrativo deve tener conto della sua capacità di collaborare, relazionarsi e comunicare con gli altri	3,67	4
C_8	La valutazione dell'amministrativo deve tener conto della sua capacità di collaborare, relazionarsi e comunicare con gli stakeholder esterni	3,55	4
C_9	La valutazione dell'amministrativo deve tener conto della sua capacità di mettersi in gioco nelle sfide lavorative	3,21	3,5

**Tabella 26:** *livelli medi di fattibilità dei criteri di valutazione per gli amministrativi e gli Organi di Vertice (O.d.V.)*

A partire da questi risultati, per i **criteri di valutazione**, è possibile costruire le matrici di importanza e fattibilità relative al profilo degli amministrativi. Le figure 28 a. e b. mostrano i livelli di importanza e fattibilità dei criteri di valutazione, rispettivamente, per gli amministrativi e per gli organi di vertice, mentre la figura 28 c. confronta i livelli medi di importanza di ciascun criterio di valutazione, secondo il punto di vista degli amministrativi, con i livelli medi di fattibilità dei medesimi criteri secondo gli organi di vertice.



**Figura 28:** Matrici Importanza/Fattibilità (I/F) relative ai criteri di valutazione.  
 a. Matrice I/F per gli amministrativi. b. Matrice I/F per gli Organi di Vertice (O.d.V.). c. Matrice I (per gli amministrativi) e F (per gli O.d.V.)

Alla luce della matrice in figura 28 c. si può concludere che tutti i **criteri** emersi durante il *world café* sono considerati importanti per gli amministrativi e, contemporaneamente, fattibili dagli organi di vertice (quadrante in alto a destra), ad eccezione del criterio n.10, considerato importante per gli amministrativi, ma poco fattibile dagli O.d.V., ovvero:

- *C\_17: L'amministrativo deve essere valutato per il proprio contributo individuale al raggiungimento di un obiettivo (soprattutto se l'obiettivo è stato raggiunto da un team)*
- *C\_3: L'amministrativo deve essere valutato in relazione al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati*
- *C\_5: Nella valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi degli amministrativi, si deve tener conto dei fattori che facilitano/ostacolano la performance (es. carico di lavoro, tempo a disposizione, persone assegnate al raggiungimento degli stessi obiettivi, etc.)*
- *C\_15: L'amministrativo deve essere valutato per il rispetto dei tempi e delle scadenze finalizzati al raggiungimento degli obiettivi*
- *C\_1: Il personale amministrativo deve essere valutato per la sua capacità di problem solving*
- *C\_11: La valutazione dell'amministrativo deve tener conto del suo senso di responsabilità (es. nel lavoro e nella capacità di riconoscere i propri errori e saper chiedere aiuto ai colleghi)*
- *C\_12: Nel valutare un amministrativo si deve tener conto della sua capacità di adattamento (flessibilità)*
- *C\_13: Nel valutare un amministrativo si deve tener conto della sua capacità di essere multitasking (es. capacità di sostituire un collega assente)*
- *C\_16: L' amministrativo deve essere valutato in relazione alla sua competenza sul lavoro*
- *C\_2: La valutazione dell'amministrativo deve tener conto del carico di lavoro effettivamente svolto*
- *C\_9: La valutazione dell'amministrativo deve tener conto della sua capacità di mettersi in gioco nelle sfide lavorative*
- *C\_14: L'amministrativo deve essere valutato per la correttezza e l'etica del suo comportamento*
- *C\_6: La valutazione del personale amministrativo deve tener conto della disponibilità a condividere le informazioni con i colleghi*
- *C\_7: La valutazione dell'amministrativo deve tener conto della sua capacità di collaborare, relazionarsi e comunicare con gli altri*
- *C\_8: La valutazione dell'amministrativo deve tener conto della sua capacità di collaborare, relazionarsi e comunicare con gli stakeholder esterni*

Analogamente a quanto fatto per i criteri di valutazione, in tabella 27 si riportano i valori medi di **importanza** ottenuti dai vari item relativi al **processo di valutazione** da parte degli amministrativi e degli organi di vertice.

Elemento del processo	Item	Importanza media (amministrativi)	Importanza media (O.d.V.)
P_18	La valutazione del personale amministrativo deve essere svolta dal Direttore dell'istituto o dal Responsabile della struttura di afferenza	4,26	4,5
P_19	La valutazione del personale amministrativo deve comprendere anche una parte di autovalutazione	3,70	2
P_20	La valutazione del personale amministrativo deve essere svolta anche tra pari (es. colleghi appartenenti al gruppo di lavoro)	3,42	3,5
P_30	La distribuzione degli incentivi a seguito della valutazione del personale amministrativo dovrebbe essere comunicata durante una riunione collegiale (per aumentare la trasparenza del processo)	4,28	2,5
P_4	Gli obiettivi annuali devono essere condivisi con il personale amministrativo interessato	4,52	4

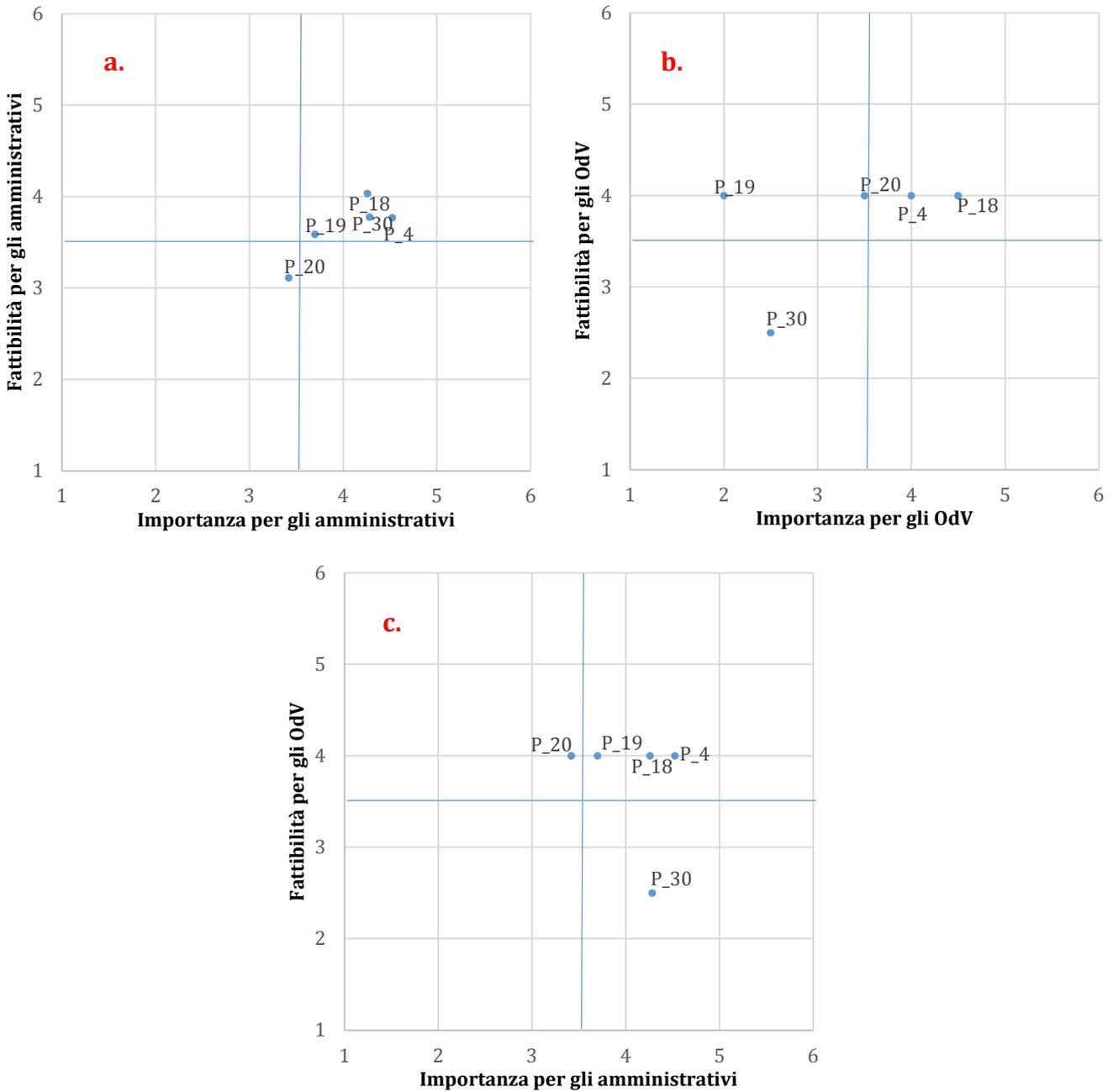
**Tabella 27:** *livelli medi di importanza degli elementi del processo di valutazione per gli amministrativi e gli Organi di Vertice (O.d.V.)*

Nella tabella 28, invece, si riportano i valori medi di **fattibilità** ottenuti dai medesimi **elementi del processo di valutazione** da parte degli amministrativi e degli organi di vertice.

Elemento del processo	Item	Fattibilità media (amministrativi)	Fattibilità media (O.d.V.)
P_18	La valutazione del personale amministrativo deve essere svolta dal Direttore dell'istituto o dal Responsabile della struttura di afferenza	4,03	4
P_19	La valutazione del personale amministrativo deve comprendere anche una parte di autovalutazione	3,59	4
P_20	La valutazione del personale amministrativo deve essere svolta anche tra pari (es. colleghi appartenenti al gruppo di lavoro)	3,11	4
P_30	La distribuzione degli incentivi a seguito della valutazione del personale amministrativo dovrebbe essere comunicata durante una riunione collegiale (per aumentare la trasparenza del processo)	3,78	2,5

<b>P_4</b>	Gli obiettivi annuali devono essere condivisi con il personale amministrativo interessato	3,77	4
------------	---	------	---

**Tabella 28:** livelli medi di *fattibilità* degli *elementi del processo di valutazione* per gli amministrativi e gli Organi di Vertice (O.d.V.)



**Figura 29:** Matrici *Importanza/Fattibilità (I/F)* relative al *processo di valutazione*.  
a. Matrice I/F per gli amministrativi. b. Matrice I/F per gli Organi di Vertice (O.d.V.). c. Matrice I (per gli amministrativi) e F (per gli O.d.V.)

Le matrici I/F omogenee relative agli **elementi del processo di valutazione** sono riportate nelle figure 29 a. e b. La figura 29 c., invece, confronta i livelli medi di importanza di ciascun

elemento del processo, secondo il punto di vista degli amministrativi, con i livelli medi di fattibilità dei medesimi elementi, secondo gli organi di vertice.

Osservando gli elementi del **processo di valutazione** nel quadrante in alto a destra della figura 29 c., si ricavano quelli che possono essere gli step del processo di facile implementazione, ovvero:

- *P\_19: La valutazione del personale amministrativo deve comprendere anche una parte di autovalutazione;*
- *P\_4: Gli obiettivi annuali devono essere condivisi con il personale amministrativo interessato;*
- *P\_18: La valutazione del personale amministrativo deve essere svolta dal Direttore dell'istituto o dal Responsabile della struttura di afferenza.*

Infine, nello stesso modo si ottengono gli **incentivi** importanti e fattibili a seguito della valutazione. In tabella 29 sono indicati i valori medi di **importanza** ottenuti dai vari item dalle risposte degli amministrativi e degli organi di vertice.

Incentivo	Item	Importanza media (amministrativi)	Importanza media (O.d.V.)
I_21	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere la possibilità di accesso a corsi di formazione (anche extra-professionale)	4,60	3,5
I_22	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere la possibilità di svolgere periodi di lavoro presso altri enti all'estero	3,80	3,5
I_23	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere la possibilità di svolgere periodi di lavoro presso altri istituti CNR per acquisire nuove competenze	4,10	2,5
I_24	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere la possibilità di avere maggiore autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro	4,28	3
I_25	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere la possibilità di ricevere dei viaggi premio	3,01	1

I_26	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere la possibilità di svolgere attività di team building con il proprio gruppo di lavoro	3,83	3,5
I_27	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere la possibilità di ottenere fondi per il miglioramento del proprio ambiente di lavoro (es. arredamento)	3,56	2
I_28	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere l'accesso ad un premio economico	4,69	4
I_29	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere l'affidamento di nuovi incarichi	4,01	4
I_31	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere la possibilità di ottenere avanzamenti di carriera legati al merito e non all'anzianità di servizio	5,01	4

**Tabella 29:** livelli medi di *importanza* degli *incentivi* per gli amministrativi e gli Organi di Vertice (O.d.V.)

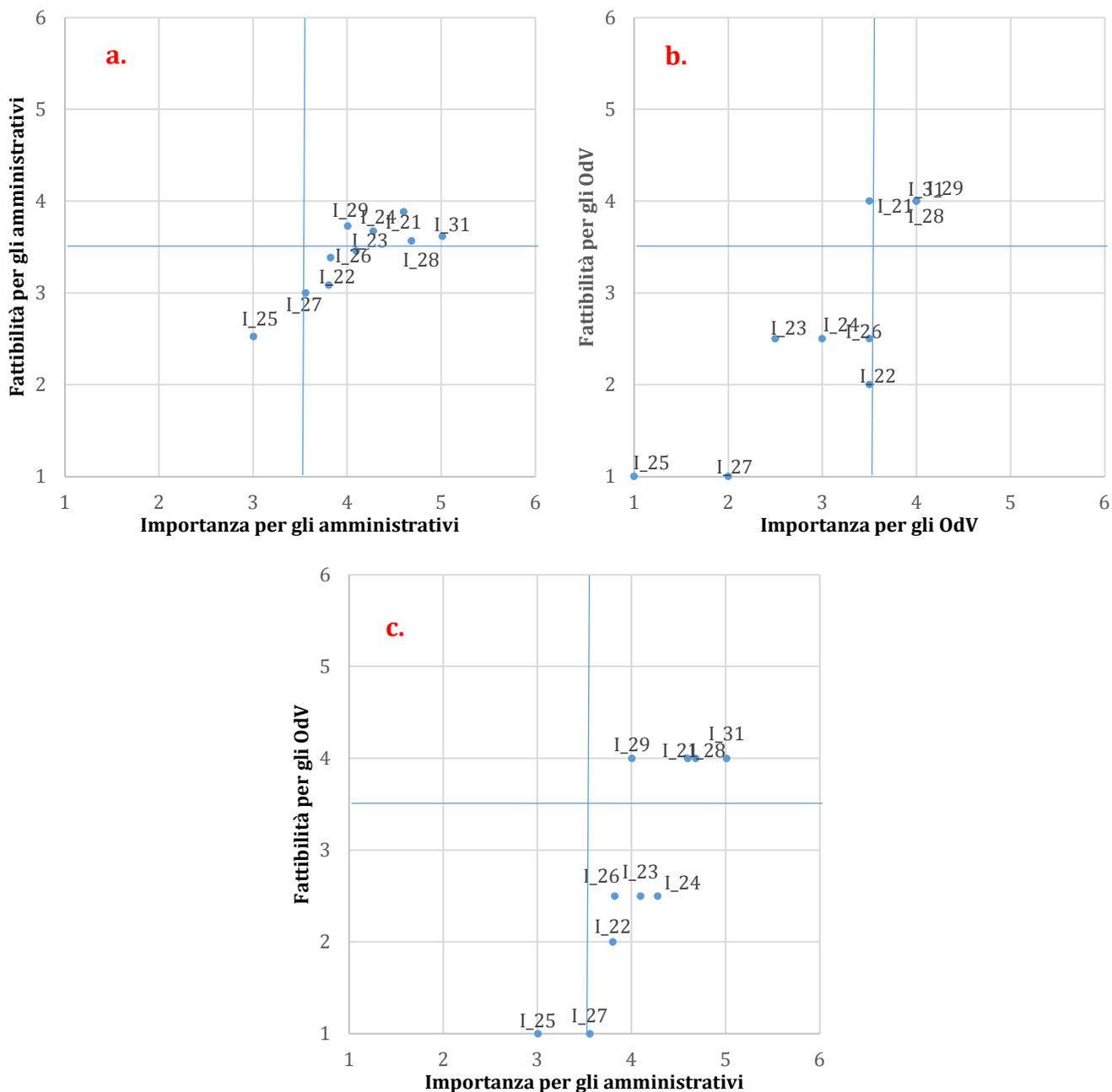
Nella tabella 30, invece, sono riportati i valori medi di **fattibilità** ottenuti dai medesimi **incentivi** da parte degli amministrativi e degli organi di vertice.

Incentivo	Item	Fattibilità media (amministrativi)	Fattibilità media (O.d.V.)
I_21	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere la possibilità di accesso a corsi di formazione (anche extra-professionale)	3,88	4
I_22	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere la possibilità di svolgere periodi di lavoro presso altri enti all'estero	3,08	2
I_23	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere la possibilità di svolgere	3,45	2,5

	periodi di lavoro presso altri istituti CNR per acquisire nuove competenze		
I_24	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere la possibilità di avere maggiore autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro	3,67	2,5
I_25	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere la possibilità di ricevere dei viaggi premio	2,52	1
I_26	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere la possibilità di svolgere attività di team building con il proprio gruppo di lavoro	3,38	2,5
I_27	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere la possibilità di ottenere fondi per il miglioramento del proprio ambiente di lavoro (es. arredamento)	3,00	1
I_28	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere l'accesso ad un premio economico	3,57	4
I_29	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere l'affidamento di nuovi incarichi	3,73	4
I_31	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere la possibilità di ottenere avanzamenti di carriera legati al merito e non all'anzianità di servizio	3,62	4

**Tabella 30:** *livelli medi di fattibilità degli incentivi per gli amministrativi e gli Organi di Vertice (O.d.V.)*

Anche per gli **incentivi** costruiamo le matrici I/F. Le figure 30 a. e b. mostrano i livelli di importanza e fattibilità degli incentivi, gli amministrativi rispettivamente, per e per gli organi di vertice. La figura 30 c., invece, confronta i livelli medi di importanza di ciascun incentivo, per gli amministrativi, con i livelli di fattibilità, così come previste dagli O.d.V. sui medesimi incentivi.



**Figura 30:** Matrici Importanza/Fattibilità (I/F) relative agli incentivi. a. Matrice I/F per gli amministrativi. b. Matrice I/F per gli Organi di Vertice (O.d.V.). c. Matrice I (per gli amministrativi) e F (per gli O.d.V.)

Dal quadrante in alto a destra della figura 30 c., si ottengono gli **incentivi** ritenuti importanti per gli amministrativi e considerati fattibili dagli organi di vertice, ovvero:

- I\_29: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere l'affidamento di nuovi incarichi;
- I\_21: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere la possibilità di accesso a corsi di formazione (anche extra-professionale);

- *I\_31: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere la possibilità di ottenere avanzamenti di carriera legati al merito e non all'anzianità di servizio;*
- *I\_28: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del personale amministrativo deve essere l'accesso ad un premio economico.*

## 6.5. I risultati per i tecnici

Il personale tecnico che ha risposto al questionario è consistito di 280 dipendenti, pari al 12% del totale. Un solo dirigente ha, invece, risposto, come Organo di Vertice, su 6 che ne avevano facoltà. In tabella 31 il dettaglio statistico dei partecipanti.

	Numero assoluto	Percentuale
<b>N. tecnici che hanno compilato</b>	280	53%
<b>Donne</b>	127	45%
<b>Uomini</b>	153	55%
<b>Età&lt;50</b>	116	41%
<b>50=&lt;Età&lt;=60</b>	142	51%
<b>Età&gt;60</b>	22	8%
<b>TD</b>	28	10%
<b>TI</b>	252	90%
<b>Anzianità profilo&lt;5 anni</b>	43	15%
<b>Anzianità profilo (5-10 anni)</b>	124	44%
<b>Anzianità profilo &gt;10 anni</b>	113	41%

**Tabella 31:** dati statistici sulla partecipazione dei tecnici al questionario

Il questionario dei tecnici è stato costituito da:

- 28 *item* relativi ai criteri di valutazione (C);
- 8 *item* relativi alle modalità di svolgimento del processo di valutazione (P);
- 19 *item* relativi agli incentivi a seguito della valutazione (I)

con l'usuale scala di valutazione delle proposte da 1 a 6 (1= non importante/non fattibile; 6= veramente molto importante/veramente molto fattibile).

In Appendice 5 si riporta il dettaglio delle proposte emerse nel *world café* dei tecnici e trasposte negli *item* del questionario.

Nella tabella 32 seguente si riportano i valori medi di **importanza** ottenuti dai vari *item* relativi ai **criteri di valutazione** dopo le risposte dei tecnici e degli organi di vertice.

Criterion	Item	Importance average (technicians)	Importance average (O.d.V.)
C_1	The technician must be evaluated for the performance of duties and roles assigned institutionally to this professional profile (which implies the drafting of a "mansionario")	3,35	3
C_14	The evaluation of the technician must be based on the objectives achieved and the results obtained, even if these go beyond the duties provided by the professional level	4,54	4
C_15	The evaluation of the technician must concern behavioral aspects	3,66	4
C_16	The evaluation of the technician must concern the ability to collaborate, relate and communicate with others	4,40	4
C_17	The evaluation of the technician must concern the ability to solve problems	4,55	4
C_18	The evaluation of the technician must concern the ability to transmit information and acquired knowledge	4,25	5
C_19	The evaluation of the technician must concern the ability to be mobile	2,52	4
C_2	The technician must be evaluated also for activities not specifically provided by the professional profile	4,21	4
C_20	The evaluation of the technician must concern the ability to adapt (flexibility)	3,80	4
C_21	The evaluation of the technician must concern personal initiative (propositiveness)	4,29	4
C_22	The evaluation of the technician must concern the ability to self-organize one's work	4,74	4
C_23	The evaluation of the technician must concern ecological conduct (e.g. use of non-polluting means to get to work or attention to turning off lights when leaving the office)	2,93	4
C_24	The evaluation of the technician must concern time management in the performance of one's work	3,50	3
C_25	The evaluation of the technician must concern the management of change and the ability to adapt to the environment and use resources available (versatility)	3,98	4

C_26	La valutazione del tecnico deve riguardare la capacità di trasferire le proprie competenze all'interno e all'esterno della struttura	4,03	5
C_27	La valutazione del tecnico deve riguardare la capacità di essere un team leader	3,06	5
C_28	Nel valutare il tecnico si deve tener conto della sua affidabilità	4,68	5
C_29	Nel valutare il tecnico si deve tener conto della sua predisposizione ad assumersi delle responsabilità	4,36	5
C_30	Uno dei criteri di valutazione del tecnico deve essere la sua trasversalità professionale (molteplicità di esperienze lavorative utile ad individuare soluzioni ai problemi che si presentano)	4,11	4
C_31	Il tecnico deve essere valutato per il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura	3,93	4
C_32	Il tecnico deve essere valutato per le sua competenza nello svolgere il proprio lavoro	4,93	5
C_33	Uno dei criteri di valutazione del tecnico deve essere la qualità del lavoro prodotto, in termini di efficienza nello svolgere i propri compiti	4,45	5
C_34	Uno dei criteri di valutazione del tecnico deve essere la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati in modo innovativo	3,63	5
C_35	Uno dei criteri di valutazione del tecnico deve essere la quantità del lavoro prodotto	3,23	4
C_4	Uno dei criteri di valutazione del tecnico deve essere il numero di prodotti della ricerca ottenuti dal gruppo di ricerca con cui collabora, indipendentemente dalla presenza del suo nominativo tra gli autori dei medesimi prodotti	3,50	2
C_5	Uno dei criteri di valutazione del tecnico deve essere il grado di autonomia raggiunto	4,74	4
C_8	La valutazione del tecnico deve essere effettuata sulla base del livello di raggiungimento di obiettivi chiari assegnati ad inizio d'anno	3,83	6
C_9	I titoli acquisiti dal tecnico devono essere considerati ai fini dei concorsi per le progressioni di carriera	4,94	4

**Tabella 32:** livelli medi di importanza dei criteri di valutazione per i tecnici e gli Organi di Vertice (O.d.V.)

Nella tabella 33, invece, si riportano i valori medi di **fattibilità** ottenuti dai medesimi **criteri di valutazione** da parte dei tecnici e degli organi di vertice.

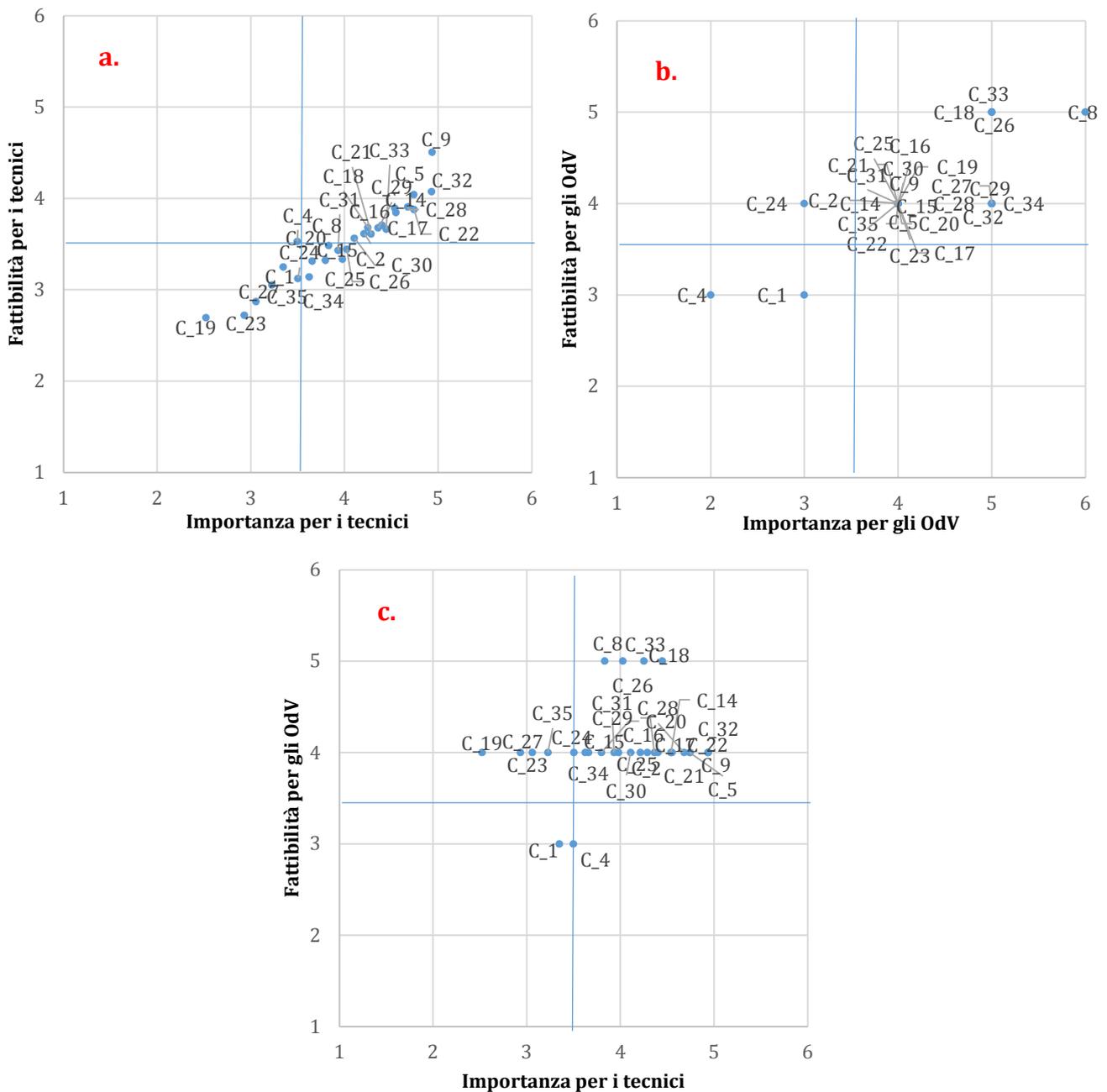
Criterion	Item	Feasibility average (technicians)	Feasibility average (O.d.V.)
C_1	The technician must be evaluated for the performance of duties and roles assigned institutionally to this professional profile (which implies the drafting of a "duty manual")	3,25	3
C_14	The evaluation of the technician must be carried out on the basis of the objectives achieved and the results obtained, even if these go beyond the duties provided for by the professional level	3,89	4
C_15	The evaluation of the technician must concern behavioral aspects	3,31	4
C_16	The evaluation of the technician must concern the ability to collaborate, relate and communicate with others	3,71	4
C_17	The evaluation of the technician must concern the ability to <i>problem solving</i>	3,85	4
C_18	The evaluation of the technician must concern the ability to transmit information and acquired knowledge	3,68	5
C_19	The evaluation of the technician must concern the ability to mobility	2,70	4
C_2	The technician must be evaluated also for activities not specifically provided for by the professional profile	3,61	4
C_20	The evaluation of the technician must concern the ability to adaptation (flexibility)	3,33	4
C_21	The evaluation of the technician must concern personal initiative (propositiveness)	3,61	4
C_22	The evaluation of the technician must concern the ability to self-organize his work	3,88	4
C_23	The evaluation of the technician must concern ecological conduct (e.g. use of non-polluting means to get to work or attention to turning off lights when leaving the office)	2,72	4
C_24	The evaluation of the technician must concern time management in the performance of his work	3,13	4
C_25	The evaluation of the technician must concern change management and the ability to adapt to the environment and resources available (versatility)	3,34	4
C_26	The evaluation of the technician must concern the ability to transfer his own skills internally and externally to the structure	3,44	5

C_27	La valutazione del tecnico deve riguardare la capacità di essere un team leader	2,87	4
C_28	Nel valutare il tecnico si deve tener conto della sua affidabilità	3,91	4
C_29	Nel valutare il tecnico si deve tener conto della sua predisposizione ad assumersi delle responsabilità	3,68	4
C_30	Uno dei criteri di valutazione del tecnico deve essere la sua trasversalità professionale (molteplicità di esperienze lavorative utile ad individuare soluzioni ai problemi che si presentano)	3,56	4
C_31	Il tecnico deve essere valutato per il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura	3,43	4
C_32	Il tecnico deve essere valutato per la sua competenza nello svolgere il proprio lavoro	4,08	4
C_33	Uno dei criteri di valutazione del tecnico deve essere la qualità del lavoro prodotto, in termini di efficienza nello svolgere i propri compiti	3,66	5
C_34	Uno dei criteri di valutazione del tecnico deve essere la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati in modo innovativo	3,14	4
C_35	Uno dei criteri di valutazione del tecnico deve essere la quantità del lavoro prodotto	3,05	4
C_4	Uno dei criteri di valutazione del tecnico deve essere il numero di prodotti della ricerca ottenuti dal gruppo di ricerca con cui collabora, indipendentemente dalla presenza del suo nominativo tra gli autori dei medesimi prodotti	3,53	3
C_5	Uno dei criteri di valutazione del tecnico deve essere il grado di autonomia raggiunto	4,04	4
C_8	La valutazione del tecnico deve essere effettuata sulla base del livello di raggiungimento di obiettivi chiari assegnati ad inizio d'anno	3,49	5
C_9	I titoli acquisiti dal tecnico devono essere considerati ai fini dei concorsi per le progressioni di carriera	4,51	4

**Tabella 33:** *livelli medi di fattibilità dei criteri di valutazione per i tecnici e gli Organi di Vertice (O.d.V.)*

A partire da questi risultati, per i **criteri di valutazione**, è possibile costruire le matrici di importanza e fattibilità relative al profilo dei tecnici. Le figure 31 a. e b. mostrano i livelli di importanza e fattibilità dei criteri di valutazione, rispettivamente, per i tecnici e per gli organi di vertice, mentre la figura 31 c. confronta i livelli medi di importanza di ciascun criterio di

valutazione, secondo il punto di vista dei tecnici, con i livelli di fattibilità stabiliti dagli organi di vertice.



**Figura 31:** Matrici Importanza/Fattibilità (I/F) relative ai criteri di valutazione.  
 a. Matrice I/F per i tecnici. b. Matrice I/F per gli Organi di Vertice (O.d.V.). c. Matrice I (per i tecnici) e F (per gli O.d.V.)

Alla luce della matrice in figura 31 c. si può concludere che i **criteri** emersi durante il *world café*, considerati importanti per i tecnici e, contemporaneamente, fattibili dagli organi di vertice (quadrante in alto a destra) sono:

- *C\_14: La valutazione del tecnico deve essere effettuata sulla base degli obiettivi raggiunti e dei risultati ottenuti, anche se questi vanno oltre le mansioni previste dal livello professionale;*
- *C\_31: Il tecnico deve essere valutato per il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura;*
- *C\_34: Uno dei criteri di valutazione del tecnico deve essere la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati in modo innovativo;*
- *C\_8: La valutazione del tecnico deve essere effettuata sulla base del livello di raggiungimento di obiettivi chiari assegnati ad inizio d'anno;*
- *C\_15: La valutazione del tecnico deve riguardare gli aspetti comportamentali;*
- *C\_16: La valutazione del tecnico deve riguardare la capacità di collaborare, relazionarsi e comunicare con gli altri;*
- *C\_18: La valutazione del tecnico deve riguardare la disponibilità a trasmettere informazioni e conoscenze acquisite;*
- *C\_20: La valutazione del tecnico deve riguardare la capacità di adattamento (flessibilità);*
- *C\_25: La valutazione del tecnico deve riguardare la gestione del change management e la capacità di sapersi adattare all'ambiente e alle risorse che si hanno a disposizione (versatilità);*
- *C\_26: La valutazione del tecnico deve riguardare la capacità di trasferire le proprie competenze all'interno e all'esterno della struttura;*
- *C\_28: Nel valutare il tecnico si deve tener conto della sua affidabilità;*
- *C\_29: Nel valutare il tecnico si deve tener conto della sua predisposizione ad assumersi delle responsabilità;*
- *C\_17: La valutazione del tecnico deve riguardare la capacità di problem solving;*
- *C\_21: La valutazione del tecnico deve riguardare l'iniziativa personale (propositività);*
- *C\_22: La valutazione del tecnico deve riguardare la capacità di auto-organizzare il proprio lavoro;*
- *C\_24: La valutazione del tecnico deve riguardare la gestione del tempo nello svolgimento del proprio lavoro;*
- *C\_30: Uno dei criteri di valutazione del tecnico deve essere la sua trasversalità professionale (molteplicità di esperienze lavorative utile ad individuare soluzioni ai problemi che si presentano);*
- *C\_2: Il tecnico deve essere valutato anche per le attività svolte non specificatamente previste dal profilo professionale;*
- *C\_32: Il tecnico deve essere valutato per la sua competenza nello svolgere il proprio lavoro;*
- *C\_33: Uno dei criteri di valutazione del tecnico deve essere la qualità del lavoro prodotto, in termini di efficienza nello svolgere i propri compiti;*
- *C\_5: Uno dei criteri di valutazione del tecnico deve essere il grado di autonomia raggiunto.*

Analogamente, in tabella 34 si riportano i valori medi di **importanza** ottenuti dai vari item relativi al **processo di valutazione** da parte dei tecnici e degli organi di vertice.

Elemento del processo	Item	Importanza media (tecnici)	Importanza media (O.d.V.)
P_10	La valutazione del tecnico deve essere svolta dal Direttore dell'istituto o dal Responsabile della struttura di afferenza	4,03	6
P_11	La valutazione del tecnico deve essere svolta anche dai colleghi di lavoro (gruppo di ricerca/sezione amministrativa di afferenza)	3,40	3
P_12	La valutazione del tecnico deve essere svolta anche dagli stakeholder (utenti del suo lavoro)	3,74	4
P_13	La valutazione del tecnico deve essere effettuata sulla base di una relazione periodica sulle attività svolte, i compiti affidati, i problemi affrontati e risolti	3,78	4
P_3	L'utilizzo di un fascicolo personale del tecnico, in cui confluiscono mansioni svolte, attività extra-profilo, competenze acquisite, interessi personali, disponibilità allo svolgimento di determinate attività, etc. deve essere utilizzato per la valutazione del dipendente, anche al fine di un corretto utilizzo della risorsa o per l'inserimento in un determinato gruppo di ricerca	4,50	6
P_47	La forma di incentivazione deve essere decisa dal singolo dipendente con profilo tecnico, mediante una lista di incentivi "su misura" da lui preferiti	3,46	2
P_6	Le modalità di valutazione del tecnico devono essere condivise con il personale interessato	4,20	1
P_7	I criteri e gli indicatori di valutazione annuale del tecnico devono essere stabili nel tempo e conosciuti ex-ante la valutazione	4,39	6

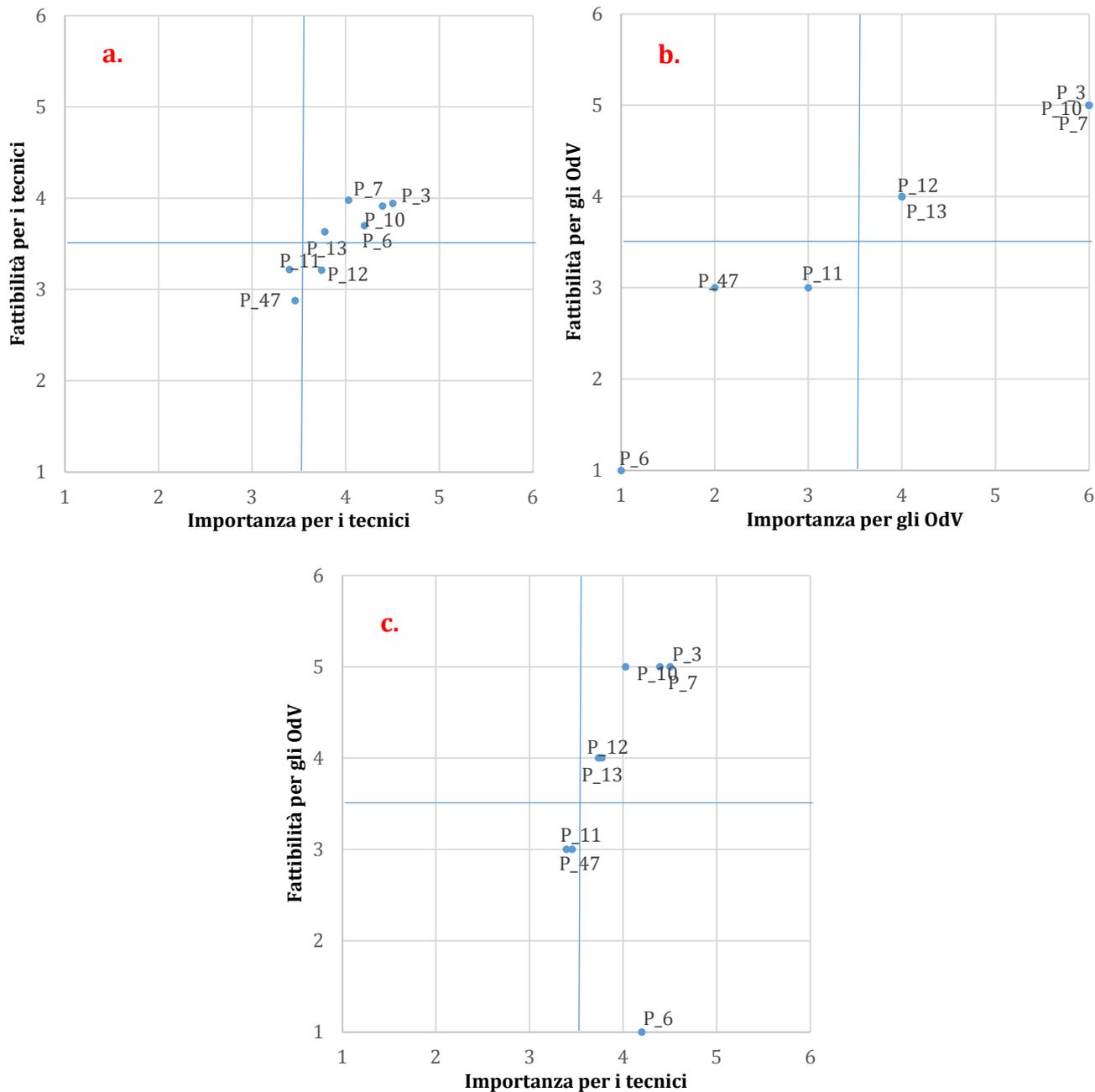
**Tabella 34:** *livelli medi di importanza degli elementi del processo di valutazione per i tecnici e gli Organi di Vertice (O.d.V.)*

Nella tabella 35, invece, si riportano i valori medi di **fattibilità** ottenuti dai medesimi **elementi del processo di valutazione** da parte dei tecnici e degli organi di vertice.

Elemento del processo	Item	Fattibilità media (tecnici)	Fattibilità media (O.d.V.)
P_10	La valutazione del tecnico deve essere svolta dal Direttore dell'istituto o dal Responsabile della struttura di afferenza	3,98	5
P_11	La valutazione del tecnico deve essere svolta anche dai colleghi di lavoro (gruppo di ricerca/sezione amministrativa di afferenza)	3,22	3
P_12	La valutazione del tecnico deve essere svolta anche dagli stakeholder (utenti del suo lavoro)	3,21	4
P_13	La valutazione del tecnico deve essere effettuata sulla base di una relazione periodica sulle attività svolte, i compiti affidati, i problemi affrontati e risolti	3,63	4
P_3	L'utilizzo di un fascicolo personale del tecnico, in cui confluiscono mansioni svolte, attività extra-profilo, competenze acquisite, interessi personali, disponibilità allo svolgimento di determinate attività, etc. deve essere utilizzato per la valutazione del dipendente, anche al fine di un corretto utilizzo della risorsa o per l'inserimento in un determinato gruppo di ricerca	3,94	5
P_47	La forma di incentivazione deve essere decisa dal singolo dipendente con profilo tecnico, mediante una lista di incentivi "su misura" da lui preferiti	2,88	3
P_6	Le modalità di valutazione del tecnico devono essere condivise con il personale interessato	3,70	1
P_7	I criteri e gli indicatori di valutazione annuale del tecnico devono essere stabili nel tempo e conosciuti ex-ante la valutazione	3,91	5

**Tabella 35:** *livelli medi di fattibilità degli elementi del processo di valutazione per i tecnici e gli Organi di Vertice (O.d.V.)*

Le matrici I/F omogenee relative agli **elementi del processo di valutazione** sono riportate nelle figure 32 a. e b. La figura 32 c., invece, confronta i livelli medi di importanza di ciascun elemento del processo, secondo il punto di vista dei tecnici, con i livelli medi di fattibilità dei medesimi elementi, secondo gli organi di vertice.



**Figura 32:** Matrici Importanza/Fattibilità (I/F) relative al processo di valutazione.  
 a. Matrice I/F per i tecnici. b. Matrice I/F per gli Organi di Vertice (O.d.V.). c. Matrice I (per i tecnici) e F (per gli O.d.V.)

Osservando gli elementi del **processo di valutazione** nel quadrante in alto a destra della figura 32 c., si ricavano quelli che possono essere gli step del processo di facile implementazione, ovvero:

- *P\_3: L'utilizzo di un fascicolo personale del tecnico, in cui confluiscono mansioni svolte, attività extra-profilo, competenze acquisite, etc. deve essere utilizzato per la valutazione del*

dipendente, anche al fine di un corretto utilizzo della risorsa o per l'inserimento in un determinato gruppo di ricerca;

- P\_7: I criteri e gli indicatori di valutazione annuale del tecnico devono essere stabili nel tempo e conosciuti ex-ante la valutazione;
- P\_13: La valutazione del tecnico deve essere effettuata sulla base di una relazione periodica sulle attività svolte, i compiti affidati, i problemi affrontati e risolti;
- P\_10: La valutazione del tecnico deve essere svolta dal Direttore dell'istituto o dal Responsabile della struttura di afferenza;
- P\_12: La valutazione del tecnico deve essere svolta anche dagli stakeholder (utenti del suo lavoro);
- P\_9: I titoli acquisiti dal tecnico devono essere considerati ai fini dei concorsi per le progressioni di carriera.

Infine, nello stesso modo si ottengono gli **incentivi** importanti e fattibili a seguito della valutazione. In tabella 36 sono indicati i valori medi di **importanza** ottenuti dai vari item dalle risposte dei tecnici e degli organi di vertice.

Incentivo	Item	Importanza media (tecnici)	Importanza media (O.d.V.)
I_36	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere l'acquisizione di "crediti" da utilizzare nelle selezioni per gli avanzamenti di carriera	4,00	3
I_37	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere un pacchetto di ore retribuite da utilizzare in caso di necessità (se effettivamente lavorate oltre l'orario di servizio)	3,36	1
I_38	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di accesso a corsi di alta formazione (anche extra-professionale)	4,39	4
I_39	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di ricevere dei viaggi premio	2,37	3
I_40	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di ricevere dei buoni acquisto	2,41	3
I_41	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la	3,99	4

	stabilizzazione delle unità di personale a tempo determinato più meritevoli		
I_42	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di acquisire dei permessi premio	2,53	3
I_43	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di svolgere periodi di lavoro presso altri enti all'estero	3,82	4
I_44	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere l'accesso a forme flessibili di lavoro (es. smart working)	3,44	3
I_45	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere l'accesso ad un premio economico (premi produzione o quota sui progetti vinti)	4,14	4
I_46	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di svolgere periodi di lavoro presso altri istituti CNR o, con nuove mansioni, presso il proprio istituto	3,38	3
I_48	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di svolgere attività di team building con il proprio gruppo di lavoro	3,25	4
I_49	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di ottenere agevolazioni per l'iscrizione ad asili nido o palestre	2,42	2
I_50	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di ottenere uno scivolo pensionistico	3,42	1
I_51	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di ottenere l'attribuzione di incarichi a seguito del maggiore impegno del dipendente (con conseguente attribuzione di indennità economiche)	4,31	4
I_52	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di la possibilità di partecipare a congressi e seminari in qualità di rappresentanti dell'ente	3,52	3
I_53	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di ottenere bonus per supportare le attività del proprio gruppo di lavoro	3,50	4
I_54	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità	3,61	3

	di ottenere risorse umane per il proprio gruppo di lavoro		
I_55	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di ottenere passaggi di livello più accelerati in merito all'avanzamento di carriera	4,74	4

**Tabella 36:** livelli medi di importanza degli incentivi per i tecnici e gli Organi di Vertice (O.d.V.)

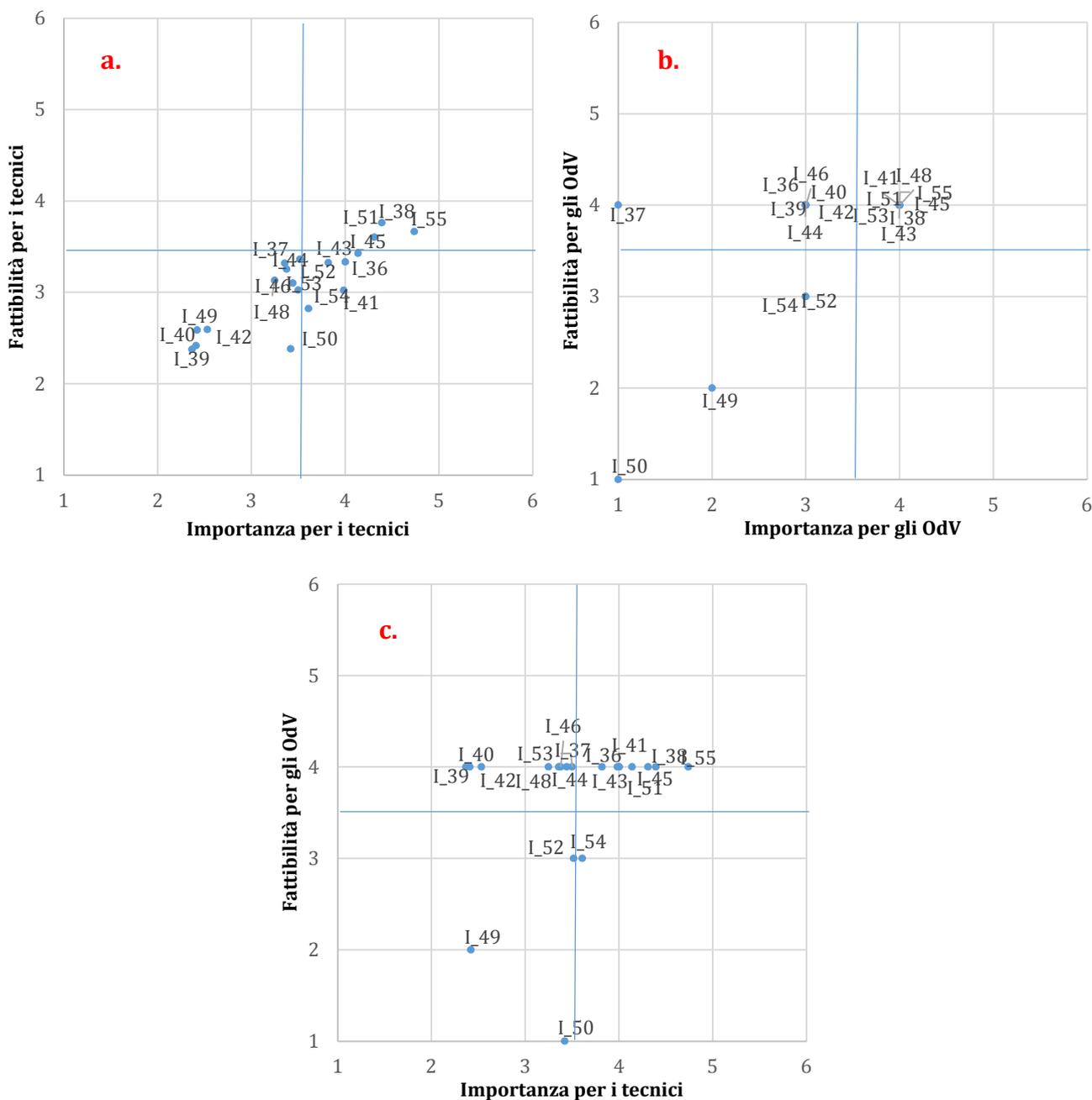
Nella tabella 37, invece, sono riportati i valori medi di **fattibilità** ottenuti dai medesimi **incentivi** da parte degli amministrativi e degli organi di vertice.

Incentivo	Item	Fattibilità media (tecnici)	Fattibilità media (O.d.V.)
I_36	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere l'acquisizione di "crediti" da utilizzare nelle selezioni per gli avanzamenti di carriera	3,33	4
I_37	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere un pacchetto di ore retribuite da utilizzare in caso di necessità (se effettivamente lavorate oltre l'orario di servizio)	3,32	4
I_38	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di accesso a corsi di alta formazione (anche extra-professionale)	3,76	4
I_39	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di ricevere dei viaggi premio	2,38	4
I_40	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di ricevere dei buoni acquisto	2,42	4
I_41	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la stabilizzazione delle unità di personale a tempo determinato più meritevoli	3,02	4
I_42	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di acquisire dei permessi premio	2,59	4
I_43	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di svolgere periodi di lavoro presso altri enti all'estero	3,33	4

I_44	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere l'accesso a forme flessibili di lavoro (es. smart working)	3,10	4
I_45	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere l'accesso ad un premio economico (premi produzione o quota sui progetti vinti)	3,43	4
I_46	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di svolgere periodi di lavoro presso altri istituti CNR o, con nuove mansioni, presso il proprio istituto	3,25	4
I_48	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di svolgere attività di team building con il proprio gruppo di lavoro	3,13	4
I_49	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di ottenere agevolazioni per l'iscrizione ad asili nido o palestre	2,59	2
I_50	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di ottenere uno scivolo pensionistico	2,38	1
I_51	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di ottenere l'attribuzione di incarichi a seguito del maggiore impegno del dipendente (con conseguente attribuzione di indennità economiche)	3,60	4
I_52	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di la possibilità di partecipare a congressi e seminari in qualità di rappresentanti dell'ente	3,36	3
I_53	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di ottenere bonus per supportare le attività del proprio gruppo di lavoro	3,03	4
I_54	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di ottenere risorse umane per il proprio gruppo di lavoro	2,82	3
I_55	Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di ottenere passaggi di livello più accelerati in merito all'avanzamento di carriera	3,66	4

**Tabella 37:** livelli medi di *fattibilità* degli *incentivi* per i tecnici e gli Organi di Vertice (O.d.V.)

Anche per gli **incentivi** costruiamo le matrici I/F. Le figure 33 a. e b. mostrano i livelli di importanza e fattibilità degli incentivi, rispettivamente, per i tecnici e per gli organi di vertice. La figura 33 c., invece, confronta i livelli medi di importanza di ciascun incentivo, per i tecnici, con i livelli di fattibilità, così come previste dagli O.d.V. sui medesimi incentivi.



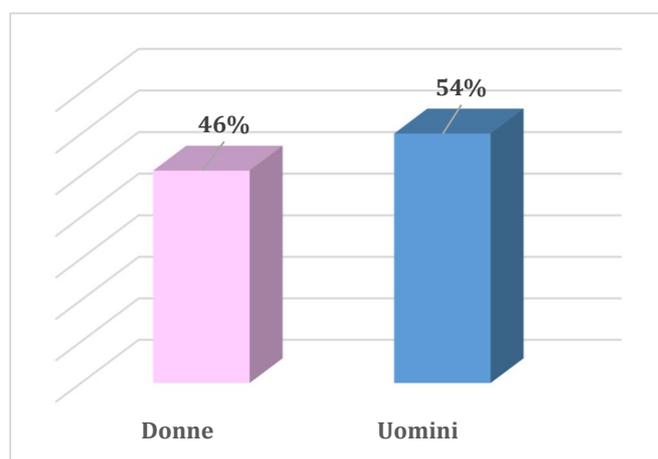
**Figura 30:** Matrici *Importanza/Fattibilità (I/F)* relative agli incentivi. a. Matrice I/F per i tecnici. b. Matrice I/F per gli Organi di Vertice (O.d.V.). c. Matrice I (per i tecnici) e F (per gli O.d.V.)

Dal quadrante in alto a destra della figura 33 c., si ottengono gli **incentivi** ritenuti importanti per i tecnici e considerati fattibili dagli organi di vertice, ovvero:

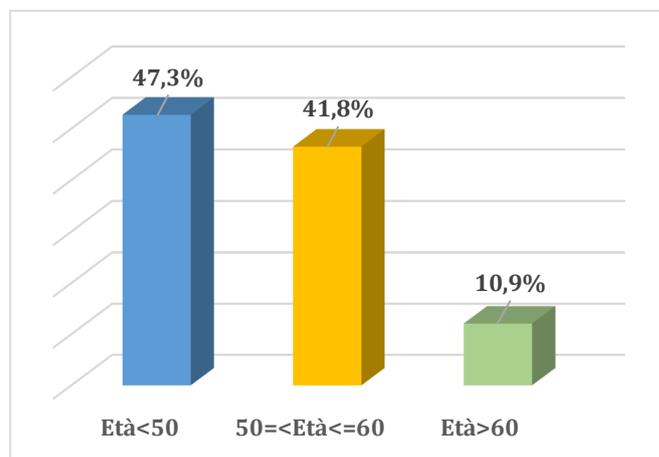
- *I\_55: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di ottenere passaggi di livello più accelerati in merito all'avanzamento di carriera;*
- *I\_51: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di ottenere l'attribuzione di incarichi a seguito del maggiore impegno del dipendente;*
- *I\_36: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere l'acquisizione di "crediti" da utilizzare nelle selezioni per gli avanzamenti di carriera;*
- *I\_41: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la stabilizzazione delle unità di personale a tempo determinato più meritevoli;*
- *I\_38: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di accesso a corsi di alta formazione (anche extra-professionale);*
- *I\_43: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere la possibilità di svolgere periodi di lavoro presso altri enti all'estero;*
- *I\_45: Una forma di incentivo a seguito della valutazione del tecnico deve essere l'accesso ad un premio economico (premi produzione o quota sui progetti vinti).*

## 6.6. Altri dati di interesse

Le tabelle 1 e 2 forniscono alcuni dati sulla partecipazione totale del personale CNR e della dirigenza al sondaggio effettuato a valle dei world café. Grazie ai dati raccolti, è possibile anche fornire un ulteriore livello di profilazione dei partecipanti, da cui emergono aspetti interessanti. Innanzitutto, sul totale di 1113 rispondenti, si ha una lieve prevalenza di uomini (figura 31) e sono i dipendenti al di sotto dei 50 anni a partecipare di più (figura 32).

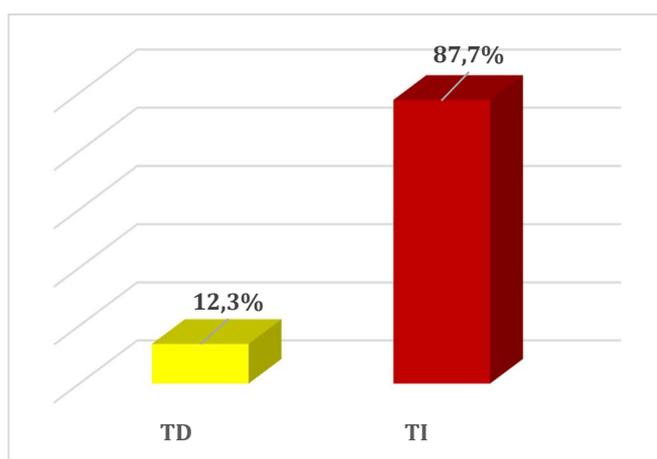


**Figura 31:** distribuzione per genere dei partecipanti



**Figura 32:** *distribuzione per fasce d'età dei partecipanti*

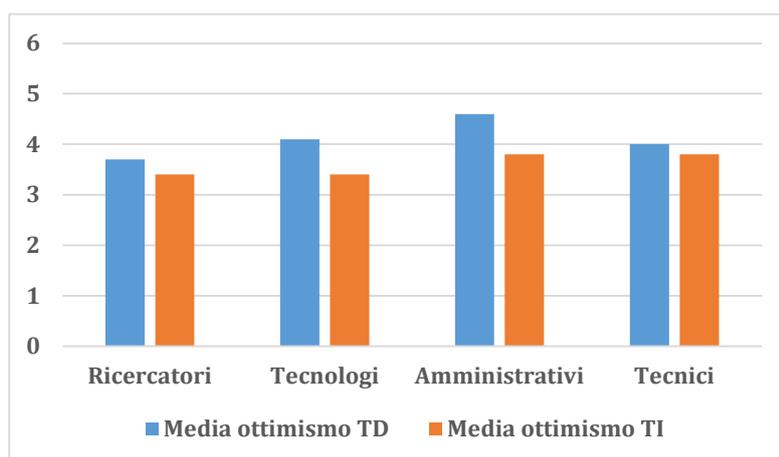
Inoltre, mentre c'è una netta prevalenza di partecipazione di personale con contratto a tempo indeterminato (figura 33), sono i dipendenti con un contratto a termine a manifestare le percentuali più alte di ottimismo (figura 34). Nel questionario per ciascuno dei profili professionali CNR, infatti, era presente un'affermazione<sup>7</sup> (si veda §5.6.2) a cui i rispondenti dovevano assegnare un valore da 1 a 6 per esprimere il proprio livello di accordo/disaccordo (valori più alti indicavano maggiore accordo). Ciò rivela una maggiore predisposizione a credere nella possibilità di cambiamento del personale non ancora con contratto stabile, specie se amministrativo o tecnico. Il valore medio ottenuto dai Direttori, considerati tutti a tempo determinato, è pari a 3,8.



**Figura 33:** *distribuzione partecipanti a tempo determinato/indeterminato<sup>8</sup>*

<sup>7</sup> L'affermazione era la seguente: "Gli esiti del progetto Coffee B.R.E.A.K.S. potranno portare a dei cambiamenti nel sistema di valutazione e incentivazione che riguarda il tuo profilo professionale".

<sup>8</sup> I Direttori di istituto sono stati compresi tra il personale a tempo determinato.



**Figura 34:** livello di ottimismo dei partecipanti a tempo determinato/indeterminato per profilo

### 6.6.1. Approfondimento sui Direttori di istituto

Il caso dei Direttori di istituto è abbastanza peculiare, poiché sono stati gli unici per i quali il questionario è stato sottomesso, oltre alla dirigenza amministrativa, anche ai Direttori di dipartimento. Nel § 6.1 sono stati presentati i dati comprendenti le risposte di entrambi (organi di vertice = dirigenti amministrativi + Direttori di dipartimento). Tuttavia, ai fini del presente lavoro, è interessante vedere quale è stata la posizione dei soli Direttori di Dipartimento sulle varie proposte espresse nei *world café*, poiché tale livello di dirigenza è da considerarsi intermedio tra il *top management* amministrativo e i vertici scientifici, rappresentati dai Direttori di istituto.

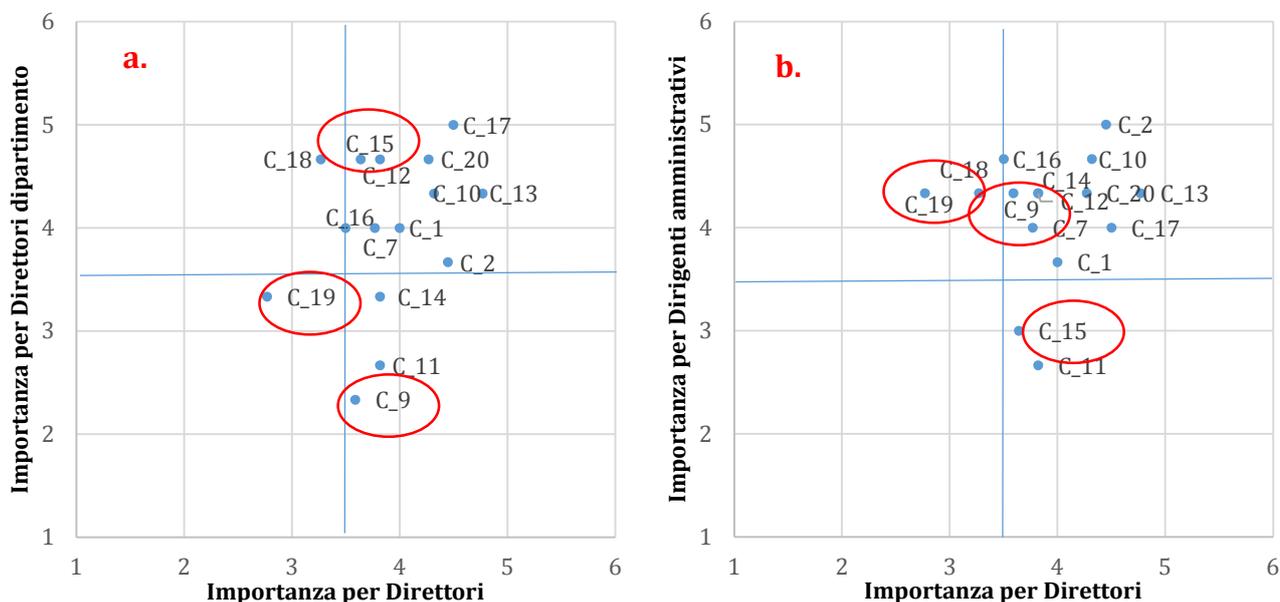
Consideriamo, ad esempio la matrice Importanza/Importanza (I/I) relativa ai criteri di valutazione ritenuti più importanti dai Direttori di istituto e dai Direttori di Dipartimento (figura 35 a). Se confrontata con l'analoga matrice I/I dove gli O.d.V. sono i soli Dirigenti amministrativi (figura 35b), se ne deduce che i Direttori di Dipartimento sono più vicini alle posizioni dei Direttori di istituto per alcuni criteri, rispetto ai Dirigenti amministrativi. Ad esempio, il criterio C\_15<sup>9</sup> è importante per Direttori di istituto e di Dipartimento ma non per la Dirigenza amministrativa. Viceversa, il criterio C\_19<sup>10</sup> è considerato non così importante per i Direttori di istituto e di Dipartimento ma è ritenuto, invece, importante per la Dirigenza amministrativa. Rispetto al criterio C\_9<sup>11</sup>, invece, i Direttori di istituto e Dirigenti

<sup>9</sup> C\_15: "Il Direttore deve essere valutato anche in base ad eventuali ulteriori incarichi ad personam ricevuti, in rappresentanza dell'Ente, per le sue specifiche competenze tecniche".

<sup>10</sup> C\_19: "La frequenza con cui l'istituto è capofila di progetti deve essere considerata come un indicatore efficace di valutazione della performance del Direttore".

<sup>11</sup> C\_9: "Nell'ambito della valutazione della capacità di autofinanziamento, si deve tener conto di tutte le proposte di progetto presentate e non solo dei progetti finanziati".

amministrativi sono in accordo sull'alto livello di importanza, mentre per i Direttori di Dipartimento il criterio non è importante.



**Figura 34:** confronto tra posizioni dei Dirigenti amministrativi e Direttori di dipartimento sui criteri di valutazione dei Direttori di istituto

Se osserviamo, invece, la matrice I/I relativa agli incentivi, possiamo osservare come l'incentivo I\_34<sup>12</sup> risulti importante sia per i Direttori di istituto che per quelli di Dipartimento (figura 35 a), mentre è poco importante per i Dirigenti amministrativi (figura 35b). Stesso dicasi per l'incentivo I\_37<sup>13</sup>, ritenuto mediamente importante per i Direttori di Istituto e molto importante per i Direttori di Dipartimento, ma assolutamente trascurabile per la Dirigenza amministrativa. Anche per altri incentivi, considerati rilevanti dai Direttori di istituto (es. I\_38<sup>14</sup> e I\_33<sup>15</sup>), possiamo notare come i due livelli di organi di vertice assumano posizioni abbastanza diverse. Molti altri esempi potrebbero essere presentati, anche considerando i punti di vista sui livelli di fattibilità di criteri di valutazione e incentivi di tutti gli attori considerati. Lo scopo di questo paragrafo è quello, in ogni caso, di far riflettere sul fatto che i Direttori di dipartimento

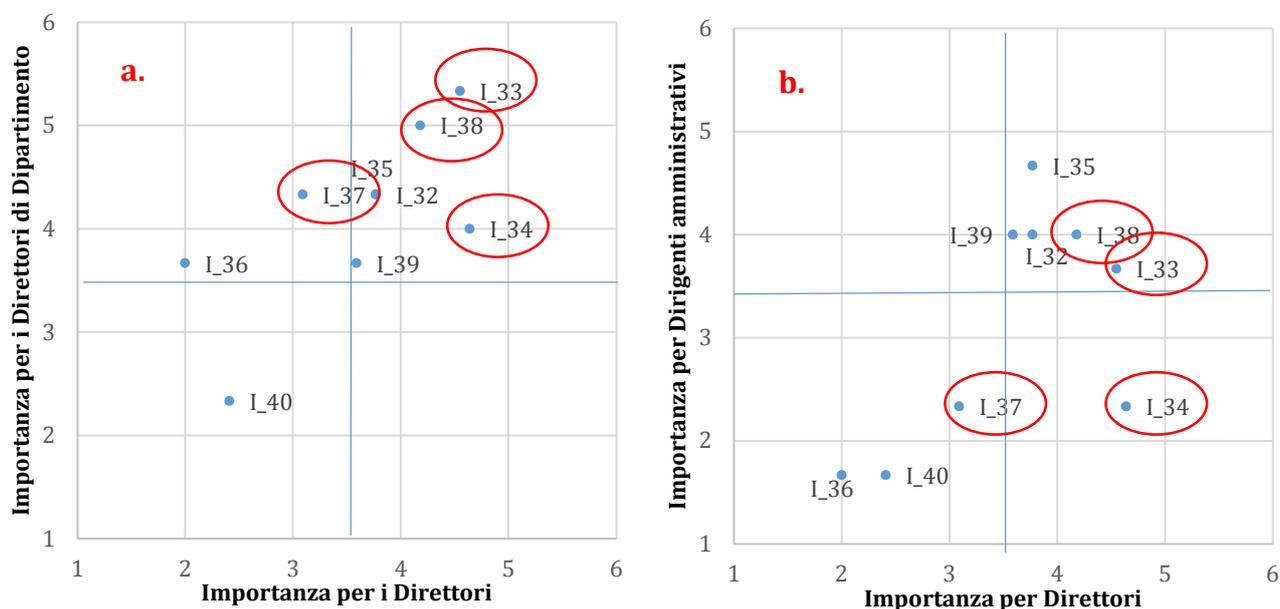
<sup>12</sup> I\_34: "Le procedure concorsuali per il rafforzamento dell'istituto, in termini di risorse umane, dovrebbero poter essere gestite direttamente dall'istituto (considerato un premio)"

<sup>13</sup> I\_37: "Una forma di incentivo a seguito della valutazione dei Direttori deve essere l'accesso privilegiato al fondo conto terzi per il personale"

<sup>14</sup> I\_38: "Una forma di incentivo a seguito della valutazione dei Direttori deve essere una quota delle risorse del FOE da destinare ai progetti di istituto"

<sup>15</sup> I\_33: "Una forma di incentivo a seguito della valutazione dei Direttori deve essere la possibilità per l'istituto di acquisire risorse umane finalizzate al rafforzamento dell'istituto tramite procedure concorsuali"

potrebbero avere una prospettiva di osservazione, nel processo di valutazione dei Direttori di istituto, che manca alla Dirigenza amministrativa, più lontana dalle dinamiche proprie del mondo della ricerca.



**Figura 35:** confronto tra posizioni dei Dirigenti amministrativi e Direttori di dipartimento sugli incentivi per i Direttori di istituto

## 7. Considerazioni conclusive

All'inizio del progetto Coffee B.R.E.A.K.S. nessuno dello staff poteva immaginare quanto e come sarebbe riuscito a realizzare concretamente le attività previste. Ovviamente ognuno era fermamente intenzionato a fare del proprio meglio per far in modo che venissero rispettate tempi e fasi della programmazione. Quello che nessuno poteva prevedere era che i risultati finali andassero ben oltre le intenzioni iniziali. Non soltanto il progetto ha rispettato praticamente in toto tutte le azioni previste dal cronoprogramma (in Appendice 6), ma ha avuto un grande impatto in ciascuna delle aree seguenti:

- innovazione nei processi decisionali;
- *empowerment* delle persone.

Quello sperimentato da Coffee B.R.E.A.K.S., infatti, è stato attuare un vero e proprio processo di democrazia partecipativa, innovativo rispetto alle consuete logiche decisionali di tipo *top-down*. La letteratura sull'argomento ci insegna che il successo di un'organizzazione, e talvolta anche la sua sopravvivenza, possono dipendere da un'efficace comunicazione tra i dipendenti e i vertici decisionali, grazie alla quale è possibile far emergere idee e circolare delle informazioni, che potrebbero essere rilevanti per risolvere problemi o cogliere opportunità. In

effetti, per prendere le giuste decisioni o identificare le soluzioni ai problemi, i *top manager* spesso hanno bisogno di informazioni di cui solo i dipendenti a livelli più bassi dell'organizzazione hanno conoscenza [23]. Tuttavia, i dipendenti non sono sempre incoraggiati o supportati nel comunicare idee potenzialmente importanti al *management* [24] [25], mentre il coinvolgimento dei dipendenti può essere uno dei fattori di successo nell'ambito del processo decisionale, perché i dipendenti "coinvolti" aumentano la loro produttività e sono più inclini ad allineare i loro obiettivi con gli obiettivi organizzativi [26]. Il segreto di un'alta performance del personale dipendente, ad avviso di chi scrive, non risiede né nei soli premi né, viceversa, nelle punizioni (ovvero il banale metodo del bastone e della carota). Ciò è ancora più vero in una pubblica amministrazione dove le gratificazioni economiche sono legate a vincoli di natura burocratica e normativa e gli aspetti sanzionatori sono di difficile applicazione. Questi, tutt'al più, sarebbero comunque fattori estrinseci (raggiungimento di task specifici al fine di ottenere un incentivo economico), cioè non legati alla sfera della volontà delle persone. Ciò che davvero le persone vogliono è avere uno scopo, sentire che ciò che fanno ogni giorno sul posto di lavoro ha un significato e un impatto. I cosiddetti "fattori intrinseci" possono assumere essere chiamati auto motivazione o *engagement* e, in ogni caso, hanno a che fare con l'esigenza di ogni singola persona di:

- dare un senso a quello che fa;
- veder riconosciuto il proprio contributo;
- essere coinvolta nelle decisioni, specie quelle che hanno maggiore impatto sulla propria quotidianità.

Solo quando realmente le organizzazioni favoriscono l'implementazione di iniziative su queste tematiche, le persone cominciano a sviluppare un senso di *mission* (ovvero a lavorare tutti per un comune obiettivo). Attraverso forme di condivisione delle idee e di apprendimento reciproco, promosse tramite la cultura del dialogo, si può cominciare a costruire un linguaggio comune che può avere un impatto positivo sul senso di appartenenza all'organizzazione.

Tutto questo è stato l'ispirazione, il *leitmotiv* e lo spirito conclusivo di Coffee B.R.E.A.K.S. Il coinvolgimento dei colleghi, di ogni livello e profilo, finanche dei Direttori di istituto, è stato totale: dalla realizzazione delle giornate seminariali, ai *world café*, ai sondaggi online. Tutto ha avuto lo scopo precipuo di mettere al centro dell'attenzione le persone, dare loro una voce troppo spesso non ascoltata. Non si è trattato solo di attuare una nuova forma di democrazia partecipativa, ma di ascoltare attivamente ciò che le persone avevano da dire, comprendere frustrazioni e condividere delle visioni, tutte sempre orientate a migliorare un Ente dove tutti, nonostante le criticità, vorrebbero ancora lavorare.

Si ribadisce, quindi, qui, quanto già affermato nell'Action Plan consegnato al Presidente e al Direttore Generale. I tempi, i modi e le forme di realizzazione di quanto emerso nel progetto Coffee B.R.E.A.K.S. sono affidati alle considerazioni e decisioni che il *management* del CNR vorrà assumere. Noi abbiamo ottenuto il risultato più importante: abbiamo saputo ascoltare.

## Bibliografia

- [1] Fernandez, S. & Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*, 73.
- [2] Christian M. S., Garza A. S., Slaughter J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Pers. Psychol.* 64 89–136.
- [3] Bakker, A.B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46, pp. 67-75.
- [4] Biggs, A., Brough P., and Barbour J.P. (2014). Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: A multi-wave analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 35.3: 301-317.
- [5] Boxall, P., Hutchison A., and Wassenaar B. (2015). How do high-involvement work processes influence employee outcomes? An examination of the mediating roles of skill utilisation and intrinsic motivation. *The International Journal of Human Resource Management* 26.13: 1737-1752.
- [6] Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- [7] Robertson I.T. and Cooper C.L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (4): 324-336.
- [8] Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1(1), 1-12.
- [9] Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- [10] Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employment engagement. Brighton, Institute for Employment Studies, UK: report, 408.
- [11] Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- [12] Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359- 1392.
- [13] Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.

- [14]Dipartimento della Funzione Pubblica, *Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri* – Dicembre 2017.
- [15]ANVUR - *Modifiche al decreto 150/2009 e implicazioni per il comparto università e ricerca*, 2017.
- [16]Angelo Maria Savazzi, *Le Amministrazioni sono chiamate ad adeguare il Sistema di misurazione e valutazione della performance*, Azienditalia - Il Personale 11/2017.
- [17]Brown, J., & Isaacs, N. M. (2002). Hosting conversations that matter at the world cafe. *Whole Systems Associates*, 1, 1-20.
- [18]Burke, C., & Sheldon, K. (2010). Encouraging workplace innovation using the ‘world cafe’ model: Cathy Burke and Keeley Sheldon describe how giving staff a stake in discussing service changes has stimulated innovative thinking and improved care. *Nursing management*, 17(7), 14-19.
- [19]Sheridan, K., Adams-Eaton, F., Trimble, A., Renton, A., & Bertotti, M. (2010). Community engagement using world café: The Well London experience. *Groupwork: an interdisciplinary journal for working with groups*, 20(3), 32-50.
- [20]Takahashi, M., Nemoto, K., Hayashi, N., & Horita, R. (2014). The measurement of dialogue: From a case study of the workshop using world café as a collective dialogue method. *Journal of information processing*, 22(1), 88-95.
- [21]Chang, W. L., & Chen, S. T. (2015). The impact of World Café on entrepreneurial strategic planning capability. *Journal of Business Research*, 68(6), 1283-1290.
- [22]Frusciante L., Olivieri A., Rapporto Tecnico: *Progettazione del Prototipo “Intranet del CNR”*, 10/03/2016.
- [23]Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.
- [24]Milliken, F.J., Morrison, E.W., & Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don’t communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453–1476.
- [25]Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 81(5), 52–58.
- [26]Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.

# **APPENDICE 1**

**WORLD CAFÉ DIRETTORI D'ISTITUTO  
19 APRILE 2017 sede centrale CNR (Roma)**

**Relazione e analisi degli output**

## **INTRODUZIONE**

Il presente documento fornisce una sintesi dei risultati del “*world café* Direttori d’Istituto” tenutosi il 19 aprile 2017 presso la sede centrale CNR di Roma. Lo svolgimento di questo *world café* rientra nelle attività esecutive del progetto di innovazione organizzativa “*Coffee B.R.E.A.K.S. - Coffee for Building Renewed Engagement and Awareness by Knowledge Sharing*”, finalizzato alla determinazione di un sistema di valutazione ed incentivazione per il personale attraverso iniziative di stakeholder engagement. Nella sezione 2 è presentata una relazione sull’incontro, svoltosi secondo le linee guida predisposte per l’implementazione di *world café* in CNR nel contesto del progetto “*Coffee B.R.E.A.K.S.*”. Nella sezione 3 è presentata un’analisi dei criteri di valutazione e di incentivazione proposti dai direttori durante l’incontro.

## **2. SVOLGIMENTO DELL’INCONTRO**

### **2.1 Personale partecipante**

All’evento World Café direttori d’istituto del 19 Aprile 2017 ha partecipato un campione di 15 direttori d’istituto, selezionato tra i 103 direttori del CNR, e scelti per garantire la rappresentatività di genere, geografica (nord, centro e sud Italia) e disciplinare (umanistico, scientifico e tecnologico).

I direttori, durante l’incontro, si sono distribuiti in tre tavoli da 5 persone ciascuno.

In ogni tavolo solo un componente aveva il ruolo di Table Host e doveva mantenere la sua posizione per tutti e 3 i round; gli altri componenti del tavolo, cosiddetti “viaggiatori”, dovevano cambiare tavolo ad ogni round.

### **2.2 Sala e accoglienza**

Per lo svolgimento del *world café* è stata allestita un’unica sala in cui si sono svolti sia i tre round di discussione, sia la presentazione iniziale e la planary session finale.

Il lungo corridoio che portava alle sale, è stato allestito con grandi schermi che proiettavano immagini e frasi rappresentative del progetto.

Sicuramente d’effetto la luminosità dell’ambiente, favorita dalle tonalità chiare dell’arredamento e dalle pareti prevalentemente bianche.

La conformazione della sala, rettangolare, ha consentito una sistemazione dei tavoli, anch’essi rettangolari, in modo simmetrico, e l’allestimento di un buffet facilmente accessibile a tutti.

Sui tavoli sono stati sistemati grandi fogli di carta, penne e pennarelli colorati per consentire ai partecipanti di scrivere e disegnare durante i round di discussione.

All’inizio del primo round ad ogni partecipante è stata data una targhetta identificativa con nome e cognome, di colore uguale per direttori appartenenti allo stesso tavolo. Questo sistema è stato adottato per agevolare la fase di scambio dei partecipanti tra i vari round di discussione.

## 2.3 Presentazione dei partecipanti e della giornata

La fase iniziale di presentazione è stata aperta da un discorso del dott. Gianpiero Ruggiero, responsabile misurazione della performance del CNR, il quale ha voluto evidenziare come le competenze siano un elemento altamente diffuso all'interno del CNR, ma che da sole non sono sufficienti: è indispensabile recuperare la capacità di relazionarsi e la knowledge sharing per generare valore.

Il dott. Ruggiero ha infine riassunto i cambiamenti che il trattamento economico e il sistema di valutazione hanno subito negli ultimi anni, sostenendo che ad oggi il driver della valutazione di dipendenti e direttori è monodimensionale e quindi non può consentire un approccio olistico alla valutazione.

E' stato poi il turno dei facilitatori che hanno presentato il progetto, il metodo e lo svolgimento della giornata ed hanno coinvolto i partecipanti in una presentazione "rompighiaccio": ognuno è stato invitato a presentarsi dichiarando il proprio nome, cognome, istituto di provenienza e piatto culinario preferito.

A questo punto i direttori si sono distribuiti intorno ai tre tavoli presenti e i facilitatori hanno dato il via alla presentazione delle domande.

## 2.4 Round di discussione

Il *Table Host* (partecipante fisso) per ogni tavolo, è stato designato con libera scelta dai partecipanti seduti allo stesso tavolo, dopodiché si è proceduto con lo svolgimento del primo *round* di discussione.

La prima domanda proposta ai direttori è stata:

*"Siamo nel 2027: al CNR tutti i direttori d'istituto sono pienamente soddisfatti degli incentivi e di come viene effettuata la valutazione della loro attività lavorativa. Su cosa ti immagini siano valutati e che incentivi ricevono?"*.

Sebbene la domanda fosse finalizzata ad incentivare la creatività, quasi tutti i partecipanti si sono focalizzati sul sistema attuale cercando di migliorarlo, tutti infatti avevano a portata di mano le griglie attualmente in uso per la valutazione dei direttori ed hanno avuto difficoltà a distaccarsene. In ogni caso le idee emerse si sono rivelate sempre inerenti lo scopo della giornata e quindi senza dubbio utili.

Finito il primo round sono stati concessi 5 minuti per appuntare su dei post-it quanto emerso, dopodiché i viaggiatori hanno cambiato tavolo, cercando di non sedersi con le persone che avessero la targhetta del loro stesso colore; ciò ha favorito la *cross pollination*, ovvero la contaminazione reciproca di idee tra i partecipanti e lo scambio di riflessioni.

I Table Host hanno riassunto quanto precedentemente emerso e si è proceduto con la seconda domanda, più specifica:

*“Oggi, considerato il contesto attuale, come vorresti essere valutato (criteri, processo, soggetti coinvolti...)?”.*

Anche alla fine di questo round i Table Host sono stati invitati a riassumere ogni concetto emerso su un diverso post-it ed a riassumere quanto detto ai nuovi partecipanti al proprio tavolo del terzo ed ultimo round.

La domanda guida del terzo round è stata:

*“Oggi, quali incentivi vorresti per premiare la tua prestazione lavorativa?”.*

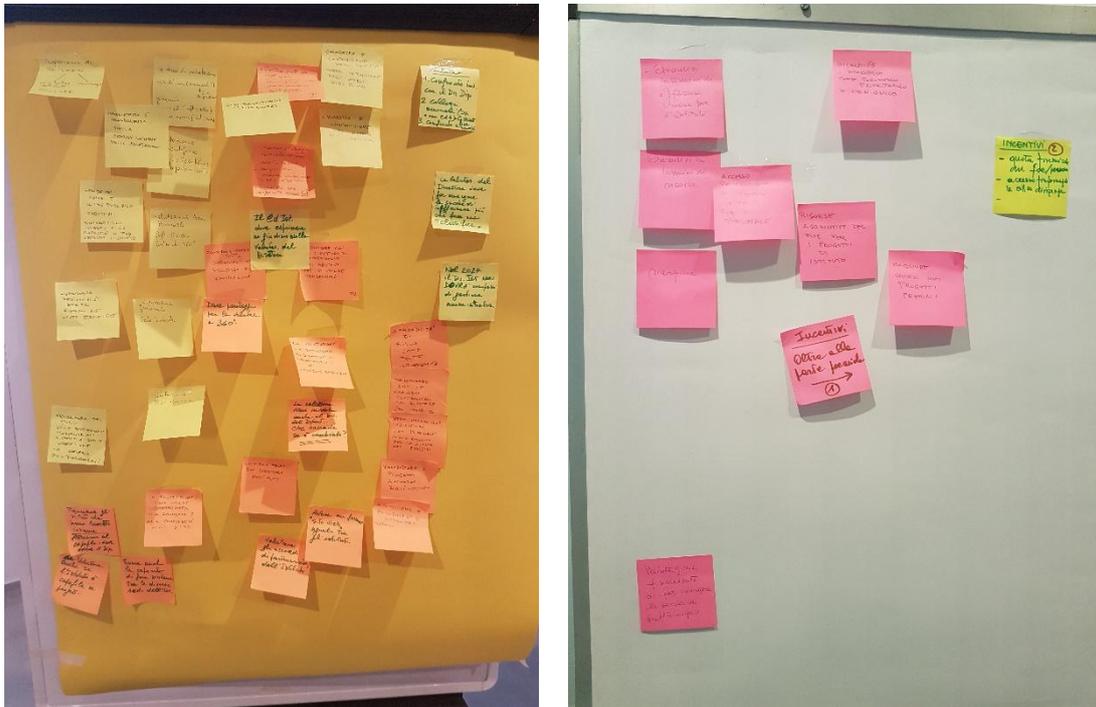
I primi due round hanno avuto la durata di 30 minuti, con l’aggiunta di 5 minuti per riassumere i concetti emersi.

Lo scambio d’idee è risultato naturale e spontaneo, raramente si sono formati dei sottogruppi di discussione, e comunque molto brevi. C’è stato ascolto reciproco tra i partecipanti, nonostante alcune divergenze di opinione.

## **2.5 Plenary Session**

Al termine della fase dei round, i partecipanti sono stati fatti accomodare per procedere con la Plenary Session. I Table Host a turno hanno esposto i criteri di valutazione e i metodi incentivanti emersi al proprio tavolo innescando delle discussioni collettive che hanno aiutato sia ad approfondire i concetti che a farne emergere di nuovi.

I post-it riassuntivi sono stati attaccati dai Table Host su due flip-chart, una per i criteri emersi nei primi due round, distinguibili grazie all’utilizzo di post-it di colori diversi (giallo per il primo, arancione per il secondo round), e una per gli incentivi (di colore rosa), e sono stati posizionati in modo tale da raggruppare vicini quelli che esprimevano concetti simili.



**Fig. 1** Proposte di valutazione (a sinistra). Metodi di incentivazione (a destra).



**Fig. 3** Il gruppo dei partecipanti

### 3. ANALISI DEGLI OUTPUT

#### 3.1 Output dei round dedicati alla valutazione

Le proposte di criteri di valutazione emerse durante il “*world café* Direttori d’Istituto” del 19 aprile 2017 sono elencate in tabella 1. Per ogni criterio di valutazione è indicata la frequenza, cioè il numero di volte con cui è stato proposto. Ad esempio, una frequenza pari a 2 indica che, durante la condivisione finale del *world café* (*plenary session*), il criterio di valutazione è stato proposto da 2 *table host* diversi.

<b>Proposte dei direttori d'istituto per i criteri di valutazione</b>		
<b>N.</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Frequenza</b>
3.1.1	Capacità di gestire il budget assegnato	1
3.1.2	Valutazione basata su 4 aree (scientifica, soft skills, gestionale, e terza missione)	1
3.1.3	Criteri e indicatori con capacità segnaletica condivisi	1
3.1.4	Trasparenza della valutazione	2
3.1.5	Possibilità di un contraddittorio a valle della valutazione	2
3.1.6	Quantità di proposte progettuali presentate	1
3.1.7	Audit interno annuale	2
3.1.8	Tenere in considerazione il rapporto tra personale amministrativo ed il personale dipendente complessivo	1
3.1.9	Eliminare dalla griglia di valutazione, attualmente utilizzata per la valutazione dei direttori di Istituto, la voce "conformità alle procedure"	1
3.1.10	Comunicazione dei criteri, degli indicatori e degli esiti delle valutazioni effettuate (es. alert)	1
3.1.11	Corrispondenza tra l'attività svolta e le linee strategiche dell'ente (note al momento della selezione del direttore)	1
3.1.12	Capacità di formare e far crescere giovani ricercatori	1
3.1.13	Qualità dell'utilizzazione dei finanziamenti (es. esternalizzazioni)	1
3.1.14	Nel sistema di valutazione dare maggiore peso agli aspetti manageriali rispetto ai meriti scientifici (eliminare gli aspetti puramente amministrativi)	2
3.1.15	Obiettivi definiti a priori e differenziati per i diversi ambiti disciplinari	1
3.1.16	Condivisione degli obiettivi con il direttore del dipartimento	1
3.1.17	Coinvolgimento del direttore di Istituto nelle attività dell'ente	1
3.1.18	Valutazione commisurata alla dimensione e alla complessità dell'Istituto	1
3.1.19	Valutare in base a variabili che il direttore può effettivamente controllare	1
3.1.20	Incrementare la capacità di valutazione mediante SIGLA aggiungendo fonti di informazione	1
3.1.21	Capacità di supporto del direttore ai ricercatori	1
3.1.22	Processo di valutazione basato su un continuum temporale	1
3.1.23	Capacità di promuovere la multidisciplinarietà	1
3.1.24	Capacità di promuovere il presidio dell'ente nei cluster strategici di trasferimento tecnologico attraverso la presenza dell'istituto	1
3.1.25	Istituto capofila di progetti	1
3.1.26	Valutazione a 360° dall'Istituto al dipartimento	1
3.1.27	Avere un formato web omogeneo e comune	1
3.1.28	La valutazione deve far emergere le sacche di inefficienza e non creare una "classifica"	1
3.1.29	Valutare gli accordi di partenariato dell'istituto	1
3.1.30	Valorizzare i progetti accertati dall'Istituto? (non capiamo!)	1

Tab. 2. Proposte di criteri di valutazione - *world café* direttori d'Istituto del 19 aprile 2017.

### 3.1.1 Capacità di gestire il budget assegnato

I direttori, nel primo round, hanno proposto due tipologie di valutazione ideale. La prima è basta sulla capacità di gestire adeguatamente il budget che l'ente assegna al direttore. Quindi capire come è stato utilizzato e gestito dal direttore tale budget.

### *3.1.2 Valutazione basata su 4 aree (scientifica, soft skills, gestionale, e terza missione)*

La seconda tipologia di valutazione ideale proposta, invece, non presuppone l'assegnazione di un budget: sono state proposte 4 aree di valutazione:

- Scientifica: il consiglio scientifico di dipartimento (CSD) dovrebbe valutare la produzione scientifica che il direttore ha sviluppato nel proprio istituto. Questo non deve essere fatto necessariamente con cadenza annuale bensì tenendo conto delle tempistiche tipiche della ricerca scientifica.
- Soft skills: il personale dipendente e il direttore di dipartimento dovrebbero valutare le soft skills dei direttori. È importante capire cosa i dipendenti pensano del proprio direttore sia come supporto per il valutatore, sia per il direttore per migliorare o per chiarire le motivazioni del suo operato.
- Gestionale: la sede centrale del CNR dovrebbe valutare invece gli aspetti amministrativi.
- Terza missione: il CSD, o una parte di esso infine, dovrebbe occuparsi di valutare l'impegno dei direttori nella terza missione.

### *3.1.3 Criteri e indicatori con capacità segnaletica condivisi*

I direttori hanno evidenziato la necessità di corredare i criteri di valutazione utilizzati con indicatori specifici. Infatti, secondo direttori i criteri rischiano di essere troppo generici per garantire una efficace capacità di segnalazione. A questo proposito hanno anche suggerito che il loro coinvolgimento nella definizione degli indicatori potrebbe garantire una maggiore aderenza del sistema valutazione alle diverse realtà degli istituti.

### *3.1.4 Trasparenza della valutazione*

I direttori vorrebbero sapere con chiarezza come i valutatori siano arrivati a definire la parte variabile del loro stipendio, ovvero quella dovuta alla performance. Infatti più direttori si sono lamentati del fatto di avere a disposizione dei criteri, base delle loro valutazioni, troppo generici, che non consentono un adeguato grado di trasparenza. Vorrebbero quindi conoscere anche gli indicatori con i quali vengono effettivamente misurati tali aspetti.

### *3.1.5 Possibilità di un contraddittorio a valle della valutazione*

Si chiede inoltre la possibilità di un confronto, a valle della valutazione, tra i direttori e chi li valuta, in modo da poter chiarire le motivazioni che hanno portato al risultato della valutazione. Questo aspetto può aiutare sia il direttore a crescere professionalmente, sia coloro che valutano a conoscere meglio i soggetti delle loro analisi, facilitando le future valutazioni.

### *3.1.6 Quantità di proposte progettuali presentate*

I direttori hanno detto che vorrebbero essere valutati non solo per la capacità di autofinanziamento, e quindi per i finanziamenti attratti, ma anche per il numero di deleghe richieste al dipartimento, e quindi tener conto della mole di lavoro progettuale fatta in istituto, anche se alle volte potrebbe ritorcersi contro l'immagine dell'istituto nel caso in cui a fronte di un elevato numero di deleghe dovesse corrispondere un basso, o addirittura nullo, tasso di successo

### *3.1.7 Audit interno annuale*

Un'altra proposta emersa nell'incontro riguarda l'organizzazione di una giornata l'anno in cui il CSD, il direttore di dipartimento o il responsabile della struttura misurazione della performance, si incontra con dipendenti e direttori per parlare di ciò che interessa la struttura e coloro che vi lavorano.

### *3.1.8 Rapporto tra personale amministrativo e personale dipendente*

I direttori hanno chiesto di essere valutati tenendo conto della complessità di gestione dovuta alla dimensione del proprio istituto, perché per gli istituti più grandi potrebbe risultare difficoltoso adempiere a tutti i parametri di trasparenza, come l'aggiornamento continuo del sito e le procedure burocratiche in generale.

### *3.1.9 Eliminare dalla griglia di valutazione, attualmente utilizzata per la valutazione dei direttori di istituto, la voce "conformità alle procedure"*

I direttori ritengono marginale la voce "conformità alle procedure" presente nella loro griglia di valutazione perché essere difformi alle procedure significa agire illegalmente, pertanto lo ritengono un criterio banale e mai violato.

### *3.1.10 Comunicazione dei criteri, degli indicatori e degli esiti delle valutazioni effettuate (es. alert)*

Un aspetto importante che i direttori hanno indicato è stato quello di essere messi a conoscenza dei criteri e degli indicatori di valutazione con un congruo anticipo rispetto ai tempi di svolgimento della valutazione. I direttori hanno sottolineato che spesso non vengono informati della pubblicazione (sul sito istituzionale) dei criteri stabiliti per la successiva valutazione. I direttori hanno pertanto richiesto di migliorare il processo di comunicazione tramite avvisi, alert e mailing list.

I direttori hanno anche richiesto immediatezza e trasparenza della comunicazione relativa agli esiti della valutazione.*3.1.11 Corrispondenza tra l'attività svolta e le linee strategiche dell'ente (note al momento della selezione del direttore)*

I direttori propongono come criterio prioritario di valutazione la verifica di quanto l'attività svolta si discosti dalle linee strategiche fissate dall'ente, e delle motivazioni per cui questo, eventualmente, avviene. Potrebbe anche accadere, ad esempio, che le linee strategiche siano state definite in tempi remoti e quindi obsolete per le attività attuali.

#### *3.1.12 Capacità di formare e far crescere giovani ricercatori*

Per alcuni partecipanti all'incontro, la capacità di formare nuovi ricercatori potrebbe essere una risorsa per l'istituto, e quindi va valutata la capacità del direttore di metterla in atto. Secondo un direttore questo aspetto attiene piuttosto ad un problema di qualità della spesa e di come ognuno sceglie di investire le proprie risorse.

#### *3.1.13 Qualità dell'utilizzazione dei finanziamenti (es. esternalizzazioni)*

Altro aspetto da valutare secondo i direttori è la capacità di utilizzare i finanziamenti in modo adeguato: o per esigenze progettuali, o per servizi in outsourcing. Ci sono istituti in cui il rapporto tra le risorse esternalizzate e quelle incassate è molto alto e altri in cui è molto basso. La qualità di utilizzare i finanziamenti dovrebbe sempre essere legata alla qualità del servizio offerto.

#### *3.1.14 Nel sistema di valutazione dare maggiore peso agli aspetti manageriali rispetto ai meriti scientifici (eliminare gli aspetti puramente amministrativi)*

Secondo i direttori, nella loro valutazione il peso dei criteri e degli indicatori che concorrono alla valutazione deve essere più rilevante per quelli appartenenti all'ambito manageriale che per quelli appartenenti all'ambito scientifico, in quanto più rappresentativi della loro attività preponderante. Un direttore ha inoltre espresso l'auspicio di poter essere esonerati da incombenze puramente amministrative che, ad oggi, sottraggono troppo tempo alle attività a maggior valore aggiunto.

#### *3.1.15 Obiettivi definiti a priori e differenziati per i diversi ambiti disciplinari*

I direttori ritengono importante la definizione a priori degli obiettivi, che dovrebbero essere differenziati in relazione ai diversi ambiti disciplinari. Alla definizione degli obiettivi dovrebbe seguire una coerente definizione di criteri e indicatori di valutazione della performance.

### *3.1.16 Condivisione degli obiettivi con il direttore del dipartimento*

È importante per i direttori di istituto la possibilità di condividere con i direttori di dipartimento gli obiettivi che ci si impegna a perseguire.

### *3.1.17 Coinvolgimento del direttore di istituto nelle attività dell'ente*

Andrebbe valutato il coinvolgimento dei direttori nelle attività tecniche dell'ente in quanto possiedono un livello di competenze elevatissimo e, quindi, sono una grande risorsa da sfruttare anche sotto questo aspetto.

### *3.1.18 Valutazione commisurata alla dimensione e alla complessità dell'istituto*

Secondo alcuni direttori, la valutazione dovrebbe tener conto anche della dimensione e della complessità dell'istituto. Secondo altri, invece, non è un aspetto che influenza la redditività dell'istituto e quindi risulta marginale ai fini della valutazione dei direttori.

### *3.1.19 Valutare in base a variabili che il direttore può effettivamente controllare*

I direttori hanno evidenziato la necessità di considerare solo variabili da loro direttamente controllabili. A titolo di esempio, un direttore ha spiegato che non è corretto valutarli in base ai tempi di incasso dei progetti, poiché questa variabile non dipende direttamente da loro, ma piuttosto da terze parti esterne all'ente (es. Regione). Inoltre, i direttori hanno espresso l'opportunità di relativizzare gli indicatori: le risorse finanziarie devono essere rapportate agli anni in cui sono state effettivamente realizzate.

### *3.1.20 Incrementare la capacità di valutazione mediante SIGLA aggiungendo fonti di informazione*

I direttori hanno indicato che SIGLA è uno strumento insufficiente come fonte informativa per la valutazione. È quindi necessario introdurre nuove fonti di informazione per renderlo più adatto a tale scopo.

### *3.1.21 Capacità di supporto del direttore ai ricercatori*

E' emerso che bisognerebbe valutare i direttori in base alle attività finalizzate a supportare i dipendenti, in generale, e i ricercatori, in particolare, al raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Anche per questo è importante che i dipendenti valutino i loro direttori, come detto nel paragrafo 3.1.1.

### *3.1.22 Processo di valutazione basato su un continuum temporale*

I direttori presenti hanno espresso l'importanza di una valutazione continuativa (da inizio incarico a fine mandato con cadenza annuale) per garantire una visione complessiva del loro

operato. Questo potrebbe essere fatto tramite incontri (annuali) con il direttore di dipartimento, il CSD ed eventualmente anche con il CDA e il direttore generale. Il lavoro dei direttori è un lavoro complesso, difficile da valutare per mezzo di una sola griglia, e che per essere compreso a pieno ha necessariamente bisogno di un dialogo diretto con le figure sopra citate.

### *3.1.23 Capacità di promuovere la multidisciplinarietà*

I direttori hanno espresso l'importanza di promuovere la multidisciplinarietà e la collaborazione tra istituti. Tale aspetto può facilmente essere misurato, ad esempio, in termini di pubblicazioni e di progetti congiunti tra ricercatori di diversi ambiti disciplinari e di diversi istituti. Per favorire la multidisciplinarietà negli istituti multi sede, è stato proposto di valutare la capacità di fare sistema tra le diverse sedi e, quindi, premiare la collaborazione tra ricercatori di sedi diverse dello stesso istituto.

### *3.1.24 Capacità di promuovere il presidio dell'ente nei cluster strategici di trasferimento tecnologico attraverso la presenza dell'istituto*

La capacità dell'ente di occupare posizioni strategiche, attraverso il lavoro e le collaborazioni dei suoi istituti, va considerata e valutata in quanto è la più grande dimostrazione dell'autorevolezza del CNR agli occhi di tutti i suoi stakeholder.

### *3.1.25 Istituto capofila di progetti*

I direttori hanno indicato la frequenza con cui un istituto risulta capofila in progetti come indicatore di valutazione efficace per la performance del direttore.

### *3.1.26 Valutazione a 360° dall'istituto al dipartimento*

### *3.1.27 Sito web*

I direttori hanno suggerito di progettare un format comune per i siti web degli istituti, ad oggi, disomogenei e statici. Questo darebbe la possibilità di raccontare con maggior chiarezza le attività e i risultati raggiunti dagli istituti del CNR. Inoltre, il sito web potrebbe essere realizzato senza spesa, basterebbe un gruppo di volontari creativi che si impegnino a progettarlo e a realizzarlo.

### *3.1.28 La valutazione deve far emergere le sacche di inefficienza e non creare una "classifica"*

I direttori hanno sottolineato che la valutazione dovrebbe essere vista come un qualcosa in cui essere direttamente coinvolti (engagement) e non come un semplice elemento di premialità.

Questo approccio indurrebbe i direttori a evidenziare ciò che non funziona o che è scarsamente efficiente nel loro lavoro.

### *3.1.29 Valutare gli accordi di partenariato dell'istituto*

Rientra nella promozione della multidisciplinarietà o della collaborazione tra istituti?

### *3.1.30 Valorizzare i progetti accertati dall'Istituto? (non capiamo!)?*

## **3.2 Output del round dedicato agli incentivi**

Le proposte di incentivi emerse durante il “world café Direttori d'Istituto” del 19 aprile 2017 sono elencate in tabella 2. Per ogni incentivo è indicata la frequenza, cioè il numero di volte con cui è stato proposto. Ad esempio, una frequenza pari a 2 indica che, durante la condivisione finale del world café (plenary session), l'incentivo è stato proposto da 2 table host diversi.

<b>Proposte dei direttori d'istituto per le proposte di incentivi</b>		
<b>Paragr.</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Frequenza</b>
3.2.1	Incentivo economico	2
3.2.2	Risorse umane	1
3.2.3	Risorse strumentali	1
3.2.4	Menzione	1
3.2.5	Accesso privilegiato al fondo conto terzi per il personale	1
3.2.6	Risorse aggiuntive del FOE per i progetti di Istituto	2
3.2.7	Maggiore quota dei progetti premiali	1
3.2.8	Accesso privilegiato alla dirigenza	1

Tab. 3. Proposte di incentivi - world café direttori d'istituto del 19 aprile 2017 Roma.

### *3.2.1 incentivo economico*

L'incentivo economico è stato ovviamente proposto dai direttori, ma non con grande enfasi perché esso è già parte integrante del loro stipendio.

### *3.2.2 Risorse umane*

I direttori hanno indicato come incentivo la possibilità di acquisire nuove risorse umane finalizzate al rafforzamento del proprio istituto. In termini di reclutamento è stata proposta la possibilità di un concorso bandito direttamente dall'istituto, senza il coinvolgimento del dipartimento o di figure di vertice.

### *3.2.3 Risorse strumentali*

Un altro incentivo proposto dai direttori è stato quello di poter ottenere risorse strumentali per l'istituto stesso.

### *3.2.4 Menzione*

Come incentivo è stata proposta la menzione per i direttori virtuosi, da pubblicizzare eventualmente anche con una sala dedicata della direzione generale.

### *3.2.5 Accesso privilegiato al fondo conto terzi per il personale*

### *3.2.6 Risorse aggiuntive del FOE per i progetti di Istituto*

### *3.2.7 Maggiore quota dei progetti premiali*

### *3.2.8 Assegnazione di una quota premiale successiva del FOE o del personale*

### *3.2.9 Accesso privilegiato alla dirigenza*

I direttori hanno proposto come incentivo di poter ottenere in base alla loro performance un certo numero di appuntamenti con la dirigenza. Questa richiesta denota l'importanza per i direttori di avere un maggior dialogo con i vertici.

## **APPENDICE 2**

**WORLD CAFÉ RICERCATORI  
14 dicembre 2016 Milano**

**Relazione e analisi degli output**

Autori: Armando Calabrese, Roberta Costa, Tamara Menichini

## 1 INTRODUZIONE

Il presente documento offre il resoconto del “*world café* ricercatori” tenutosi il 14 dicembre 2016 nella sede CNR di Milano presso il Polo Corti/Bassini dell’Area della Ricerca di Milano 1. Lo svolgimento di questo *world café* rientra nelle attività esecutive del progetto di innovazione organizzativa “*Coffee B.R.E.A.K.S. - Coffee for Building Renewed Engagement and Awareness by Knowledge Sharing*”, finalizzato alla determinazione di un sistema di valutazione ed incentivazione per il personale attraverso iniziative di stakeholder engagement.

Nella sezione 2 è presentata una relazione sull’incontro, svoltosi secondo le linee guida predisposte per l’implementazione di *world café* all’interno del CNR nel contesto del progetto “Coffee B.R.E.A.K.S.”. Nella sezione 3 è presentata un’analisi dei criteri di valutazione e degli incentivi proposti dai ricercatori durante il *world café*.

## 2. SVOLGIMENTO DELL’INCONTRO

### 2.1 Personale partecipante

All’evento “*world café* ricercatori” del 14 dicembre 2016 hanno partecipato 14 ricercatori divisi in 3 tavoli. In ciascun tavolo un partecipante ha svolto il ruolo di *table host* mentre gli altri hanno partecipato in qualità di *viaggiatori* (Tab. 1).

N.	Ambito disciplinare	Istituto/Struttura	Ruolo
1	Altro	IMATI	Viaggiatore
2	Bio- agrario	IBBA	Viaggiatore
3	Polimeri, chimica dei materiali	ISMAC	Viaggiatore
4	Biologia e biotecnologia delle piante	IBBA	Viaggiatore
5	Chimica - catalisi	ISTM	Viaggiatore
6	Fisiologia	IBFM	Viaggiatore
7	Biomedicina	ITB	Table host
8	Altro	IBBA	Table host
9	Altro	ITB	Viaggiatore
10	Altro	IBFM	Viaggiatore
11	Chimica per i beni culturali	ICVBC	Viaggiatore
12	Biologia vegetale - Scienze agrarie	IBBA	Table host
13	Automazione industriale	ITIA	Viaggiatore
14	Altro	IBBA	Viaggiatore

Tab. 1. Partecipanti al *world café* ricercatori del 14 dicembre 2016.

Durante lo svolgimento dei 3 round (descritti nella sezione 2.4) ogni *table host* è rimasto seduto al tavolo che ha inizialmente occupato, mentre i *viaggiatori* si sono spostati tra i tavoli ad ogni round.

### 2.2 Sala e accoglienza

Il “*world café* ricercatori” si è svolto nella sala riunioni expo presso il centro congressi, situata al pian terreno del polo Corti/Bassini dell’Area della Ricerca di Milano 1. La sala era facilmente raggiungibile e strutturalmente comoda per le necessità dell’evento. Lo spazio all’interno della sala è stato diviso in tre aree. Una prima area è stata dedicata all’accoglienza dei partecipanti e all’allestimento del buffet. Una seconda area, adiacente all’area accoglienza e separata da questa mediante pannelli mobili, è stata dedicata alla presentazione iniziale e *plenary session* finale; in questa area sono state sistemate le sedie in forma di semicerchio, con l’obiettivo di facilitare la presentazione iniziale dei partecipanti. Una terza area è stata dedicata alla svolgimento lo

svolgimento dei round di discussione ed in questa sono stati sistemati 3 tavoli. La distribuzione casuale dei tavoli è stata proposta al fine di favorire l'informalità dell'evento e la creatività dei partecipanti. I tavoli utilizzati erano rettangolari e su ciascuno sono stati sistemati: tovaglia di carta, recipiente con pennarelli colorati, un righello da usare come *talking stick* e post-it per l'identificazione dei nomi dei partecipanti, predisposti di colore diverso per ogni tavolo, in modo da agevolare la fase di scambio dei partecipanti tra i tavoli, a conclusione del secondo e terzo *round* di discussione. All'interno della sala sono stati affissi poster ed immagini che richiamavano i principi del metodo *world café* quali la condivisione delle idee e l'importanza della partecipazione. La sala era dotata di pannelli mobili, che, oltre ad essere stati utilizzati come separatori degli ambienti, sono stati utilizzati anche per lo svolgimento della *plenary session* finale.

### **2.3 Presentazione dei partecipanti e della giornata**

I partecipanti sono stati invitati a sedersi in cerchio nell'area dedicata alla presentazione iniziale e a ciascuno è stato chiesto di presentarsi dichiarando il proprio nome, cognome e cosa avrebbe voluto trovare sotto l'albero di Natale. L'utilizzo della domanda cosiddetta "rompi-ghiaccio" e di un *talking stick*, passato tra i partecipanti per scandire il turno di parola, ha facilitato ed incoraggiato la presentazione dei partecipanti. Alla presentazione dei partecipanti è seguita quella dei facilitatori (4 del gruppo CNR e 2 del gruppo CSR dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata") che hanno illustrato il progetto "Coffee B.R.E.A.K.S." in termini di obiettivi e di attività esecutive, spiegando in dettaglio i principi per lo svolgimento del *world café*.

### **2.4 Round di discussione**

Una volta designato il *table host* (partecipante fisso) per ogni tavolo, liberamente scelto dai partecipanti seduti allo stesso tavolo, si è proceduto con lo svolgimento del primo *round* di discussione.

La domanda proposta è stata:

*"Siamo nel 2026: al CNR tutti i ricercatori sono pienamente soddisfatti degli incentivi e di come viene effettuata la valutazione della loro attività lavorativa. Su cosa ti immagini siano valutati e che incentivi ricevono?"*.

Il primo round del *world café* ha sempre l'obiettivo di produrre un confronto visionario riguardo la valutazione e l'incentivazione, al fine di stimolare la creatività dei partecipanti nei round successivi durante i quali viene proposto un ragionamento più specifico e concreto sull'argomento.

La domanda posta per introdurre il *secondo round* è stata:

*"Oggi, in base a quali aspetti vorresti essere valutato (output del lavoro e/o aspetti comportamentali)?"*.

La domanda posta per introdurre il *terzo round* è stata:

*"Oggi, quali incentivi vorresti per premiare la tua prestazione lavorativa?"*.

In tutti i *round* di discussione il tempo effettivo dedicato al confronto tra i partecipanti è stato di 20 minuti. Nel *secondo* e *terzo* round tuttavia sono stati concessi ulteriori 5 minuti per riepilogare le idee e le riflessioni emerse durante i round di discussione. Le proposte sono state sintetizzate su appositi post-it distribuiti in due colori differenti al fine di agevolare la rappresentazione delle proposte nella fase conclusiva di condivisione plenaria (*plenary session*). In particolare, sono stati utilizzati post-it gialli per le proposte di valutazione e post-it verdi per le proposte di incentivazione.

I  *talking stick* messi a disposizione per incoraggiare e condurre la discussione ai tavoli non sono stati utilizzati. Fin da subito, infatti, i partecipanti hanno mostrato disinvoltura nel conversare e nel confrontarsi e lo scambio di idee è risultato fluido e senza particolari difficoltà.

## 2.5 Plenary session

A conclusione dei round di discussione, l'incontro è proceduto con la *plenary session* finale che si è tenuta nella stessa area utilizzata per la presentazione iniziale. I *table host* hanno esposto a turno le proposte sintetizzate nei post-it, argomentando e approfondendo le motivazioni di ognuna. Ciascun *table host* ha posizionato i post-it su due pannelli mobili, uno predisposto a raccogliere le proposte relative alla valutazione e l'altro dedicato alla raccolta dei post-it relativi agli incentivi.

Il primo *table host* ha posizionato i post-it distribuendoli liberamente negli spazi a disposizione. I *table host* successivi hanno posizionato i loro, scegliendo una posizione prossima a quelli già inseriti e simili per argomento. Visivamente, quindi, i post-it con proposte simili sono stati posizionati vicini, mentre i post-it con proposte dissimili sono stati posizionati distanti tra loro (Fig. 1 e Fig.2). Ogni proposta presentata dai *table host* è stata discussa con la partecipazione di tutti i presenti (Fig. 3) che hanno ulteriormente arricchito di contenuti quanto già emerso nei tre *round*. Nella sezione 3 è presentata la sintesi delle proposte emerse in fase di *plenary session* e per ogni proposta è fornito un commento di approfondimento.

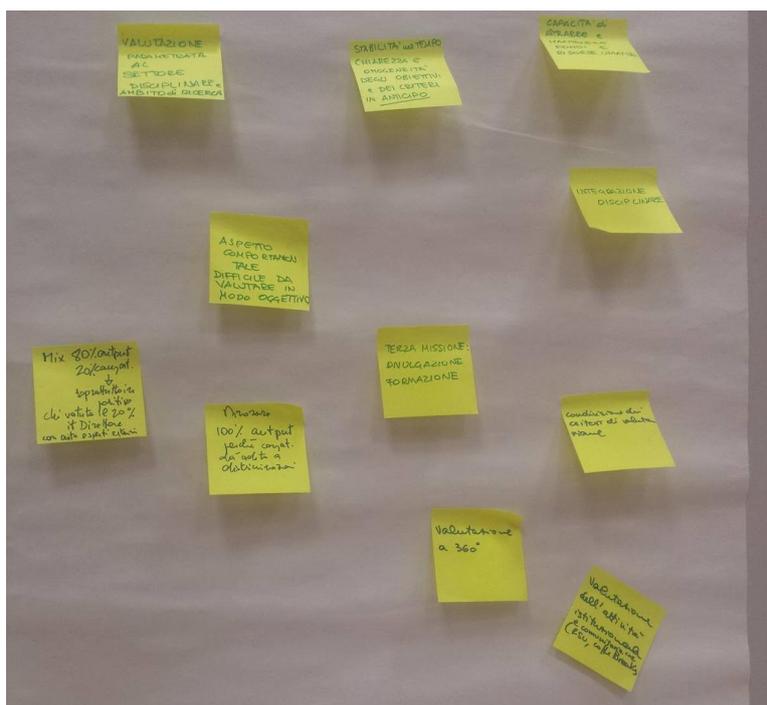


Fig. 1. Proposte di valutazione - *world café* ricercatori del 14 dicembre 2016 (vedi Tab. 2 pag. 8-9).



Fig. 2. Proposte di incentivi - world café ricercatori del 14 dicembre 2016 (vedi Tab. 3 pag. 16).



Fig. 3. Il gruppo dei partecipanti.

### 3 ANALISI DEGLI OUTPUT

#### 3.1 Output del round dedicato alla valutazione

Le proposte emerse nel round dedicato alla valutazione sono elencate in tabella 2. Per ogni elemento emerso è indicata la frequenza, cioè il numero di volte con cui è stato proposto. Ad esempio, una frequenza pari a 2 indica che, durante la condivisione finale del *world café* (*plenary session*), l'elemento è stato proposto da 2 *table host* diversi.

<b>Proposte emerse nel secondo round</b>		
<b>Paragr.</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Frequenza</b>
3.1.1	Capacità di attrarre e mantenere fondi e risorse umane	1
3.1.2	Obiettivi chiari e omogenei	1
3.1.3	Criteri stabili nel tempo: non cambiarli troppo spesso	3
3.1.4	Criteri forniti ex ante	1
3.1.5	Valutazione parametrata al settore disciplinare e all'ambito di ricerca	1
3.1.6	Condivisione dei criteri di valutazione: allineamento tra valutati e valutatori	2
3.1.7	Evitare conflitti tra obiettivi di performance e criteri di valutazione	1
3.1.8	Valutare la terza missione: divulgazione e formazione	1
3.1.9	Valutazione sugli output e sugli aspetti comportamentali	1
3.1.10	Valutazione solo sugli output: pubblicazioni, progetti e innovazione	1
3.1.11	Valutazione a 360°: la valutazione deve considerare anche attività extra/aggiuntive rispetto a quelle canoniche	1
3.1.12	Considerare la partecipazione alle attività istituzionali e collettive dell'ente	1
3.1.13	Trasparenza ed oggettività della valutazione per l'attribuzione dei premi	2

Tab. 2. Proposte emerse nel round dedicato alla valutazione - *world café* ricercatori del 14 dicembre 2016.

### 3.1.1 Capacità di attrarre e mantenere fondi e risorse umane

L'analisi degli output del *world café* ricercatori ha evidenziato non solo la necessità di attrarre risorse sia finanziarie sia umane, ma anche quella di riuscire a mantenerle nel tempo. I ricercatori, infatti, hanno espresso un parere concorde circa l'importanza di poter fare affidamento su risorse stabili nel tempo, quale premessa alla partecipazione a progetti e, quindi, all'accesso a fondi attraverso cui sviluppare le loro ricerche. La capacità di attrarre e mantenere fondi e risorse umane permette di progredire nella ricerca, creando maggior valore per l'ente e, pertanto, i ricercatori hanno proposto che tale capacità diventi oggetto di valutazione. Attrarre risorse umane, infatti, equivale ad aumentare il valore del proprio capitale intellettuale, materia prima per accrescere competenze e conoscenza (Stewart et al.,1999).

### 3.1.2 Obiettivi chiari e omogenei

I ricercatori hanno espresso la necessità di essere valutati attraverso obiettivi ben definiti in quanto ciò permetterebbe di delineare un sistema di valutazione oggettivo e non soggetto ad interpretazioni personali da parte di chi effettua la valutazione. Inoltre, l'individuazione di obiettivi chiari e ben definiti servirebbe da supporto al lavoratore nel raggiungimento degli stessi, essendo stabilita con chiarezza la direzione da seguire per il miglioramento della prestazione. I ricercatori hanno anche espresso la richiesta che vi sia omogeneità tra la valutazione annuale della prestazione lavorativa e la valutazione ai fini della progressione di carriera, intendendo per progressione di carriera il passaggio da ricercatore a primo ricercatore e da primo ricercatore a dirigente di ricerca.

Se si decide di adottare una gestione per obiettivi (*management by objectives* o *management by results*), ovvero un metodo di valutazione del personale che si basa sui risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati, gli obiettivi sono generalmente di tipo individuale, ma alcuni possono essere anche di gruppo. Il periodo assegnato per il raggiungimento degli obiettivi è normalmente di un anno, all'interno del quale devono essere previsti momenti intermedi di

verifica. In caso di mancato raggiungimento degli obiettivi bisogna analizzarne le cause per verificare l'esistenza di eventi imprevisti e per porre rimedio ad eventuali ostacoli.

Questo output è stato riscontrato anche nel *world café* tecnologi di Roma.

#### *3.1.3 Criteri stabili nel tempo: non modificarli troppo spesso*

I ricercatori hanno espresso la necessità di essere valutati secondo criteri stabili nel tempo. Ovviamente l'esigenza di non modificare troppo spesso i criteri di valutazione non deve collidere con la necessità di adattare i sistemi di valutazione ai cambiamenti che avvengono nell'organizzazione (Ledford, 2014; Shaffer e Arkes, 2009). Tuttavia, le modifiche dei criteri di valutazione non devono verificarsi disordinatamente e in tempi ravvicinati, o produrranno l'unico effetto di mettere in difficoltà i dipendenti senza riuscire ad avere una coerenza strategica.

Questo output è stato riscontrato anche nel *world café* tecnologi di Roma.

Inoltre, i ricercatori hanno sottolineato la necessità di schedare le valutazioni periodicamente, in modo tale da creare un sistema di monitoraggio della performance nel tempo.

#### *3.1.4 Criteri forniti ex ante*

Un ulteriore aspetto che i ricercatori hanno indicato è stato quello di essere messi a conoscenza dei criteri di valutazione con un congruo anticipo rispetto ai tempi di svolgimento della valutazione stessa. Un processo valutativo ben strutturato e definito in anticipo è uno strumento molto importante per il monitoraggio della performance degli enti pubblici: il dipendente che è a conoscenza dei criteri attraverso i quali sarà valutata la sua performance, sarà in grado di indirizzare il proprio lavoro e le proprie energie verso il raggiungimento di un buon livello di performance (Gay, D., & Sammartino, M., 2001).

#### *3.1.5 Valutazione parametrata al settore disciplinare e all'ambito di ricerca*

I ricercatori hanno evidenziato il fatto che il personale del CNR è variegato e ricopre mansioni molto differenti. Pertanto hanno espresso la richiesta di essere valutati non solo in base alle pubblicazioni, ma anche in base alle attività di trasferimento tecnologico, che costituiscono l'impegno principale di molti ricercatori. I ricercatori hanno pertanto proposto una parametrizzazione della valutazione: i criteri di valutazione e gli obiettivi di performance dovrebbero tener conto della specificità dei diversi settori disciplinari e degli ambiti cui ciascun ricercatore appartiene e svolge le proprie attività.

Un simile output è stato riscontrato anche nel *world café* tecnologi di Roma.

#### *3.1.6 Condivisione dei criteri di valutazione: allineamento tra valutati e valutatori*

Come detto in precedenza, i ricercatori hanno indicato l'esigenza di determinare un sistema di valutazione chiaramente strutturato. La discussione in fase di *plenary session* ha altresì evidenziato che i ricercatori vorrebbero essere partecipi, insieme agli organi di vertice, delle decisioni riguardanti l'individuazione effettiva dei criteri di valutazione. A loro parere, la condivisione dei criteri di valutazione consentirebbe un allineamento tra obiettivi richiesti e attività svolte e, conseguentemente un miglioramento delle performance complessive dell'ente, oltre ai benefici in termini di benessere organizzativo. Dall'Engagement Management Model (Gruman e Saks, 2011) si evince che in tal modo si possono evitare malintesi e ingiustizie nella valutazione.

Anche i tecnologi nel *world café* di Roma (Montelibretti) hanno suggerito momenti di confronto tra chi elabora i meccanismi di valutazione e i rappresentanti di coloro che saranno valutati, al fine di evitare il disallineamento tra valutati e valutatori.

#### *3.1.7 Evitare conflitti tra obiettivi di performance e criteri di valutazione*

Oltre alla condivisione dei criteri di valutazione tra valutati e valutatori, i ricercatori hanno sottolineato l'importanza di eliminare i possibili conflitti tra gli obiettivi di performance ed i criteri di valutazione come elemento per migliorare le prestazioni complessive dell'ente.

### *3.1.8 Valutare la terza missione: divulgazione e formazione*

I ricercatori hanno indicato le attività di terza missione, quali la divulgazione e la formazione, come aspetti su cui vorrebbero essere valutati. Alcuni ricercatori, convinti che la terza missione, insieme alle altre due, debba essere oggetto di valutazione, hanno proposto l'individuazione di pesi diversi con cui bilanciare i diversi contributi alla prestazione complessiva, derivanti dalle prestazioni raggiunte rispetto alle tre missioni. I pesi dovrebbero essere stabiliti per tenere conto anche della "vocazione" di ciascun ricercatore, attribuendo una rilevanza maggiore alle prestazioni delle attività lavorative prevalenti, siano esse di ricerca pura, di trasferimento tecnologico o di divulgazione e formazione.

Far partecipare i propri dipendenti, in qualità di esperti, a programmi tv o ad eventi in rappresentanza del CNR, potrebbe essere una buona strategia per il raggiungimento della terza missione. Inoltre, sarebbe anche un sistema di incentivazione per il personale meritevole e un riconoscimento a coloro che più si adoperano all'interno del proprio contesto lavorativo.

### *3.1.9 Valutazione sugli output e sugli aspetti comportamentali*

La discussione in merito agli aspetti comportamentali oggetto di valutazione ha fatto emergere visioni diverse. Alcuni ricercatori hanno proposto l'inclusione tra i criteri di valutazione delle soft skills che ognuno possiede e che affina attraverso il proprio lavoro e la propria esperienza. Tra queste soft skills rientrano la capacità di creare gruppo, di collaborare con i colleghi e di creare collaborazioni interdisciplinari. In particolare, l'integrazione interdisciplinare riguarda collaborazioni trasversali tra ricercatori con diversi excursus formativi e appartenenti a diverse aree di ricerca, oppure, più in generale, tra ricercatori e altri dipendenti con competenze diverse.

Nella valutazione complessiva, i ricercatori hanno suggerito di attribuire un peso pari al 20% agli aspetti comportamentali, mentre il restante 80% dovrebbe essere attribuito in base all'output prodotto, come ad esempio il numero delle pubblicazioni. Il comportamento, inteso come condotta del lavoratore, è un fattore che ha un notevole impatto sulla riuscita di un progetto o di un lavoro, soprattutto nel caso in cui si lavori in team, contesto in cui un comportamento positivo genera sinergie e stimola la produttività. Diversi autori (e.g. Macey e Schneider, 2008; Khan, 1992) sostengono che il fattore comportamentale abbia un ruolo importante nella valutazione perché le performance sono direttamente proporzionali all'impegno comportamentale profuso nel lavoro.

Tuttavia, i ricercatori presenti al *world café* hanno evidenziato la difficoltà degli aspetti comportamentali ad essere valutati in modo oggettivo e, a tale scopo, hanno proposto che, oltre al direttore di istituto, si individuino altri soggetti, esperti di valutazione comportamentale che possano supportare il direttore nella valutazione stessa. Il parere di questi soggetti esterni all'ente aumenterebbe l'oggettività della valutazione riducendo il rischio di discriminazioni e favoritismi.

### *3.1.10 Valutazione solo sugli output: pubblicazioni, progetti e innovazione*

Se alcuni ricercatori hanno espresso la volontà di essere valutati anche rispetto agli aspetti comportamentali (come indicato nel paragrafo precedente), altri hanno manifestato un'idea opposta. Questi ricercatori hanno indicato di voler essere valutati esclusivamente in base all'output prodotto, suggerendo di assegnare un punteggio ad ogni pubblicazione prodotta, progetto concluso ed idea innovativa proposta. A questo tipo di output, gli stessi ricercatori hanno suggerito di aggiungere anche gli aspetti descritti precedentemente al paragrafo 3.1.1, ovvero la capacità di attrarre fondi, progetti e risorse umane.

### *3.1.11 Valutazione a 360°: la valutazione deve considerare anche attività extra/aggiuntive rispetto a quelle canoniche*

I ricercatori hanno espresso la necessità di una valutazione che tenga conto di tutte le attività svolte ed hanno definito questo concetto come “valutazione a 360°”. I ricercatori hanno proposto di individuare un meccanismo che gli consenta di dare evidenza di tutte le attività extra/aggiuntive che svolgono oltre a quelle canonicamente richieste ad un ricercatore, come ad esempio la rendicontazione delle attività di un progetto, la compilazione dei registri di carico/scarico per la sicurezza, attività di alternanza scuola-lavoro per le scuole o l’arricchimento formativo. Alcuni hanno proposto la redazione di un documento, simile ad un curriculum vitae che, previa valutazione positiva da parte del proprio direttore di istituto, valga come attestazione formale delle attività svolte dal ricercatore e, come tale, possa essere utilizzato per la valutazione annuale e per i concorsi finalizzati alla progressione di carriera.

I ricercatori hanno richiesto una valutazione che tenga conto del “full engagement” del dipendente, che abbraccia una valutazione complessiva (a 360° appunto) di tutti gli aspetti che garantiscono il raggiungimento degli obiettivi, a partire dagli aspetti più tecnici correlati all’output prodotto dal dipendente fino agli aspetti comportamentali, come la flessibilità e l’autonomia nel lavoro, e quelli cosiddetti extracurricolari (Robertson and Cooper, 2010).

### *3.1.12 Considerare la partecipazione alle attività istituzionali e collettive dell’ente*

I ricercatori hanno indicato che andrebbe valutata la disponibilità del dipendente a partecipare ad eventi promossi e/o organizzati dal proprio istituto di appartenenza o dall’ente in generale, come ad esempio la partecipazione a giornate come quella del “world café ricercatori”.

Questa disponibilità, hanno sottolineato i ricercatori, va oltre la capacità di fare gruppo all’interno del proprio team di lavoro, che potrebbe essere semplicemente dovuta a caratteristiche caratteriali. La disponibilità a partecipare alle attività istituzionali del CNR è, invece, espressione di una volontà di sentirsi parte del cambiamento che l’ente stesso intende perseguire, ed in questo senso, la partecipazione dovrebbe essere positivamente valutata.

### *3.1.13 Trasparenza ed oggettività della valutazione per l’attribuzione dei premi*

I ricercatori hanno evidenziato la necessità di garantire trasparenza e oggettività della valutazione, entrambi elementi che sono imprescindibili per un sistema di valutazione ampiamente condiviso dal personale (Ram e Prabhakar, 2011) e ritenuto efficace dagli stessi (Caprara, 2001).

In particolare, dal confronto tra i ricercatori è emerso che una maggiore trasparenza ed oggettività del sistema di valutazione, contribuirebbero a migliorare la percezione circa l’efficacia e l’efficienza del sistema soprattutto rispetto all’attribuzione dei premi ai dipartimenti e rispetto alle attività di conto terzi.

## **3.2 Output del round dedicato agli incentivi**

Le proposte emerse nel round dedicato agli incentivi sono elencate in tabella 3. Per ogni proposta è indicato sia il riferimento al paragrafo in cui viene discussa in dettaglio, sia la frequenza, cioè il numero di volte con cui è stata proposta.

<b>Proposte emerse nel terzo round</b>		
<b>Paragr.</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Frequenza</b>
3.2.1	Riconoscimento della professionalità: inserimento in commissioni e partecipazioni ad eventi in rappresentanza dell’Ente	1
3.2.2	Opportunità di avanzamento di carriera più frequenti e continuità nei concorsi	3

3.2.3	Strumentazione e laboratori per il proprio team	2
3.2.4	Creare orgoglio di squadra: valorizzazione dell'immagine dell'Ente all'esterno	1
3.2.5	Lasciare ai gruppi di ricerca la completa dei fondi residui	1
3.2.6	Continuità nella distribuzione di fondi per la ricerca ai gruppi	1
3.2.7	Incentivo economico: quota percentuale dei fondi ottenuti per progetti vinti (esteso a tutto il team?)	2
3.2.8	Incentivo economico: quota percentuale dei fondi ottenuti per progetti vinti esteso anche a chi fa ricerca di base	1
3.2.9	Risorse umane per il proprio team	1
3.2.10	Alta formazione	1
3.2.11	Partecipazione a congressi	1

Tab. 3. Proposte emerse nel round dedicato agli incentivi – *world café* ricercatori del 14 dicembre 2016.

### *3.2.1 Riconoscimento della professionalità: inserimento in commissioni e partecipazione ad eventi in rappresentanza dell'Ente*

I ricercatori hanno espresso la richiesta di un riconoscimento della loro professionalità da parte dell'ente. Ciò significa che l'ente dovrebbe valorizzare il proprio personale, attribuendo a chi reputa abbia le dovute caratteristiche, un formale incarico di rappresentare il CNR in occasioni di confronto istituzionale con altri enti o di eventi pubblici e mediatici. Questo riconoscimento sarebbe per i ricercatori un elemento altamente incentivante.

### *3.2.2 Opportunità di avanzamento di carriera più frequenti e continuità nei concorsi*

I ricercatori hanno suggerito come elemento incentivante una maggiore frequenza e continuità temporale delle opportunità di avanzamento di carriera.

### *3.2.3 Strumentazione e laboratori per il proprio team*

Alcuni ricercatori hanno puntato la loro attenzione sull'incentivazione del lavoro di gruppo proponendo l'attribuzione di risorse premiali all'intero gruppo di ricerca. In particolare, i ricercatori hanno suggerito di premiare il gruppo performante con nuova strumentazione e spazi aggiuntivi. Anche l'accesso preferenziale a grande strumentazione potrebbe costituire un ottimo incentivo, dato che attualmente l'iter burocratico per l'accesso è piuttosto lungo.

### *3.2.4 Creare orgoglio di squadra: valorizzazione dell'immagine dell'Ente all'esterno*

Per i ricercatori, sarebbe molto gratificante che l'ente valorizzasse se stesso, soprattutto all'esterno, dando maggiore visibilità alle attività svolte e agli obiettivi raggiunti. La valorizzazione dell'immagine dell'ente produce nel dipendente una migliore percezione di sé e del proprio operato. L'orgoglio di appartenere ad un team di lavoro e ad un'organizzazione di cui si sente fiero fanno migliorare l'impegno e la performance lavorativa del dipendente (Lockwood, 2007).

### *3.2.5 Lasciare ai gruppi di ricerca la completa disponibilità dei fondi residui*

I ricercatori hanno espresso la richiesta che i fondi residui vengano lasciati nella disponibilità del gruppo in quanto la sottrazione degli stessi è un elemento altamente disincentivante per un ricercatore. I ricercatori hanno sottolineato il fatto che i fondi residui possono sempre essere usati per altre ricerche o progetti non finanziati a sufficienza e, quindi, costituiscono a tutti gli effetti, risorse di cui il gruppo può beneficiare.

### *3.2.6 Continuità nella distribuzione di fondi per la ricerca ai gruppi*

I ricercatori hanno indicato come possibile incentivo la distribuzione di fondi destinati alla ricerca da parte dei dipartimenti, mettendo in evidenza l'esigenza che tali fondi vengano elargiti con continuità, ad esempio annualmente, seppur con importi di entità variabile, in base alla disponibilità del budget del dipartimento. Questa proposta scaturisce dal fatto che, ad oggi, la maggior parte dei fondi di ricerca proviene da progetti europei, che non sono in grado di assicurare una continuità di cui i ricercatori avrebbero bisogno per pianificare adeguatamente le loro attività di ricerca. La mancanza di continuità, infatti, ha un effetto dannoso su molti progetti che necessitano di tempi lunghi per produrre risultati rilevanti.

### *3.2.7 Incentivo economico: quota percentuale dei fondi ottenuti per progetti vinti (esteso a tutto il team?)*

I ricercatori hanno proposto una modalità per l'individuazione di incentivi economici ottenibile a partire dai finanziamenti che un gruppo di ricerca si aggiudica per un determinato progetto, ad esempio un progetto europeo. A partire dalla quota che il CNR preleva per la copertura delle spese di gestione dell'ente, una parte potrebbe essere destinata al ricercatore che ha presentato e vinto il progetto. A tale proposito, la discussione emersa tra i partecipanti ha indicato che l'incentivo economico dovrebbe essere esteso a tutto il gruppo di ricerca che ha contribuito allo sviluppo del progetto finanziato.

Un'altra proposta emersa consiste nell'aumento di stipendio per un periodo di tempo limitato e senza implicazioni in merito alle progressioni di carriera. Ciò significherebbe che, per un determinato periodo di tempo, ad esempio un anno, un ricercatore percepirebbe uno stipendio più alto mentre il suo profilo resterebbe sempre quello di un ricercatore.

In merito all'incentivo economico, evidentemente percepito come di cruciale rilevanza per i ricercatori, qualcuno ha voluto condividere una personale riflessione circa la possibilità che in una prospettiva visionaria, ma altamente incentivante, se un dipendente riuscisse ad aggiudicarsi un finanziamento esterno, l'ente dovrebbe premiare la sua bravura riconoscendogli una percentuale aggiuntiva di finanziamento per il progetto proposto, o dovrebbe riconoscergli la possibilità di accantonare questa percentuale in un portafoglio ideale, spendibile dal ricercatore a suo piacimento e per qualsiasi progetto intenda sviluppare.

### *3.2.8 Incentivo economico: quota percentuale dei fondi ottenuti per progetti vinti esteso anche a chi fa ricerca di base*

I ricercatori hanno proposto di sovvenzionare la ricerca di base attraverso i fondi di altri progetti. La modalità è del tutto analoga a quella indicata nel paragrafo precedente, ovvero si destinerebbe alla ricerca di base una percentuale della quota parte del finanziamento che l'ente si riserva per la copertura delle spese di gestione.

### *3.2.9 Risorse umane per il proprio team*

I ricercatori hanno indicato come incentivo la possibilità di avere a disposizione nuove risorse umane per il proprio team di lavoro (assegni di ricerca o ricercatori). L'acquisizione di nuove risorse umane rappresenta un incentivo perché può portare nuove energie, conoscenze e competenze, contribuendo al miglioramento del clima lavorativo (Kahn, 1990; Kahn, 1992), all'individuazione di nuove prospettive con cui fare ricerca e all'aumento della motivazione nello svolgimento del proprio lavoro. Oltre ciò, l'acquisizione di nuovo personale in un team di lavoro porta sempre ad allargare la propria visione ed è una fase necessaria per il proseguimento della ricerca nel futuro (Tuckman, 1965; Janz et al., 1997).

Un simile output è stato riscontrato anche nel *world café* tecnologi di Roma.

### 3.2.10 Alta formazione

I ricercatori hanno indicato anche una gamma di incentivi non economici riguardanti la formazione. Riconoscendo la difficoltà di ottenere incentivi economici, i ricercatori hanno espresso interesse verso la possibilità di poter arricchire il proprio curriculum accrescendo il loro know-how, nella prospettiva di una progressione di carriera (Lockwood, 2007). Offrire la possibilità di rafforzare le proprie competenze attraverso la formazione è un incentivo non economico che può a volte avere un ritorno prospettico maggiore rispetto a un semplice incentivo economico (Dzuranin et al., 2013; Jeffrey, 2009; Ledford, 2014). In particolare, i ricercatori hanno indicato la volontà di poter accedere a corsi di alta formazione, esperienze di lavoro all'estero ed esperienze di lavoro in altri laboratori.

Un simile output è stato riscontrato anche nel *world café* tecnologi di Roma.

### 3.2.11 Partecipazione a congressi

Tra gli La partecipazione a congressi organizzati dal proprio o da altri enti sono stati indicati come un incentivo interessante per tutti quei ricercatori che vogliono tenersi informati e aggiornati.

## 4 CONCLUSIONI

Dall'analisi degli output relativi al *world café* del 14 dicembre 2016 si possono evidenziare vari aspetti per la valutazione e l'incentivazione dei ricercatori. Riguardo alla valutazione, i ricercatori hanno indicato sia criteri specifici (pubblicazioni, progetti, ecc.) sia le caratteristiche che i criteri dovrebbero possedere (certi, stabili, ecc.). I ricercatori hanno più volte ribadito il bisogno di un sistema chiaro caratterizzato da criteri ben definiti e stabili nel tempo, attraverso cui instaurare un sistema di monitoraggio periodico della performance raggiunta. Inoltre, i ricercatori hanno espresso la richiesta che gli esiti della valutazione periodica siano utilizzati anche per le progressioni di carriera.

Per quanto riguarda il sistema di incentivazione le principali proposte dei ricercatori riguardano la disponibilità di fondi per le attività di ricerca, l'integrazione di personale nei team, l'acquisizione di nuove strumentazioni all'avanguardia e l'utilizzo agevolato degli strumenti già presenti.

## Ringraziamenti

Gli autori ringraziano Marika Manzi per il contributo dato con il suo lavoro di tesi.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Caprara, G. V. (Ed.). (2001). *La valutazione dell'autoefficacia. Costrutti e strumenti*. Edizioni Erickson.
- Dzurainin, A. C., Randolph, D., & Stuart, N. V. (2013). Doing More With Less: Using Noncash Incentives to Improve Employee Performance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 24(5), 75-80.
- Gay, D., & Sammartino, M. (2001). *Controllo organizzativo e controllo di gestione negli enti locali. Un percorso metodologico ed operativo (Vol. 390)*. Franco Angeli.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel psychology*, 50(4), 877-904.
- Jeffrey, S. A. (2009). Justifiability and the motivational power of tangible non-cash incentives. *Human Performance*, 22, 143-155.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be full there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-349.
- Ledford, G. E. (2014). The changing landscape of employee rewards: Observations and prescriptions. *Organizational Dynamics*, 43(3), 168-179.
- Lockwood, N. R. (2007). *Leveraging employee engagement for a competitive advantage (2007 SHRM Research Quarterly)*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61.
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324-336.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.

**WORLD CAFÉ RICERCATORI**  
**11 Maggio 2017 Catania**

**Relazione e analisi degli output**

Autori: Armando Calabrese, Roberta Costa, Tamara Menichini

## 1 INTRODUZIONE

Il presente documento propone il resoconto del “*world café* ricercatori” tenutosi l’11 maggio 2017 nella sede CNR di Catania. Lo svolgimento di questo *world café* rientra nelle attività esecutive del progetto di innovazione organizzativa “*Coffee B.R.E.A.K.S. - Coffee for Building Renewed Engagement and Awareness by Knowledge Sharing*”, finalizzato alla determinazione di un sistema di valutazione ed incentivazione per il personale attraverso iniziative di stakeholder engagement.

Nella sezione 2 è presentata una relazione sull’incontro, svoltosi secondo le linee guida predisposte per l’implementazione di *world café* all’interno del CNR nel contesto del progetto “Coffee B.R.E.A.K.S.”. Nella sezione 3 è presentata un’analisi dei criteri di valutazione e degli incentivi proposti dai ricercatori durante il *world café*.

## 2. SVOLGIMENTO DELL’INCONTRO

### 2.1 Personale partecipante

Alla presentazione iniziale del “*world café* ricercatori” a Catania hanno partecipato 38 ricercatori, mentre ai tre round di discussione erano presenti 34 ricercatori divisi in 4 tavoli da 6 e 2 tavoli da 5. In ciascun tavolo un partecipante ha svolto il ruolo di *table host* mentre gli altri hanno partecipato in qualità di *viaggiatori* (Tab. 1).

N.	Istituto/Struttura	Area disciplinare	Ruolo
1	IBIM	Biomedicina	Viaggiatore
2	IBIM	Biomedicina	Viaggiatore
3	ICB	Chimica	Viaggiatore
4	ICB	Chimica	Viaggiatore
5	ICB	Chimica organica e supramolecolare	Viaggiatore
6	ICB	Chimica	Viaggiatore
7	ICB	Chimica	Table Host
8	ICB	Chimica organica	Viaggiatore
9	ICB		Table Host
10	ICB	Chimica Organica	Viaggiatore
11	ICB		Viaggiatore
12	ICB	Chimica delle Sostanze Naturali	Viaggiatore
13	ICB	Chimica Organica	Viaggiatore
14	ICB		Viaggiatore
15	IMM	Nanotecnologie	Viaggiatore
16	IMM	FIS 03 / Fisica della materia	Viaggiatore
17	IMM		Viaggiatore
18	IMM	Fisica	Viaggiatore
19	IMM	FIS/03	Table Host
20	IMM SS Catania (Università)	Scienza e Tecnologia dei Materiali Polimerici	Viaggiatore
21	IPBC	Materiali polimerici	Viaggiatore
22	IPCB		Viaggiatore
23	IPCB	Chimica dei materiali polimerici	Viaggiatore
24	IPCB		Table Host
25	IPCB - Sede Secondaria di Catania	Chimica dei Materiali Polimerici	Viaggiatore

26	IPCB SS di Catania	Scienze e tecnologie dei materiali	Viaggiatore
27	ISAFOM	Agroalimentare	Viaggiatore
28	ISAFOM/CNR SS Catania		Viaggiatore
29	ISN	Neuroscienze	Table Host
30	ISN	Neurobiologia	Viaggiatore
31	ITAE		Viaggiatore
32	ITAE	Ingegneria Industriale	Viaggiatore
33	ITAE	Ingegneria Industriale	Viaggiatore
34	ITAE	Energia - Celle a combustibile	Viaggiatore
35	IVALSA	Scienze agrarie	Viaggiatore
36	IVALSA	BioAgroAlimentare	Viaggiatore
37	IVALSA	Bioagroalimentare	Viaggiatore
38	IVALSA	Scienze Agrarie	Viaggiatore

Tab. 1. Partecipanti al *world café* ricercatori del 11 maggio 2017.

Durante lo svolgimento dei 3 round (descritti nella sezione 2.4) ogni *table host* è rimasto seduto al tavolo che ha inizialmente occupato, mentre i *viaggiatori* si sono spostati tra i tavoli ad ogni round.

## 2.2 Sala e accoglienza

Il “*world café* ricercatori” si è svolto in due sale adiacenti, una prima sala con disposizione delle sedie a platea in cui si è svolta la sessione introduttiva e una seconda sala in cui erano sistemati il buffet e i tavoli necessari per svolgere i round di discussione. Si è scelta una distribuzione casuale dei tavoli predisposti per i round di discussione al fine di favorire l’informalità dell’evento e la creatività dei partecipanti. I tavoli utilizzati erano rettangolari e su ciascuno sono stati sistemati: tovaglia di carta, recipiente con pennarelli colorati e post-it per l’identificazione dei nomi dei partecipanti, preparati di colore diverso per ogni tavolo, in modo da agevolare la fase di scambio dei partecipanti tra i tavoli, a conclusione del secondo e terzo *round* di discussione. All’interno della sala sono stati affissi poster ed immagini che richiamavano i principi del metodo *world café* quali la condivisione delle idee e l’importanza della partecipazione.

## 2.3 Presentazione dei partecipanti e della giornata

Dopo aver accolto i partecipanti e averli fatti accomodare nella prima sala si è proceduto con la presentazione della giornata. Nella parte iniziale dell’evento erano presenti il direttore ed il responsabile d’area che hanno presenziato la prima parte della giornata e hanno favorito un forte clima di partecipazione e condivisione. I facilitatori (3 del gruppo CNR e 2 del gruppo CSR dell’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”) hanno illustrato il progetto “Coffee B.R.E.A.K.S.” in termini di obiettivi e di attività esecutive, spiegando in dettaglio i principi per lo svolgimento del *world café*. Quindi, i partecipanti sono stati invitati a presentarsi dichiarando il proprio nome, cognome, la struttura di appartenenza e il proprio piatto preferito. L’utilizzo di questa domanda cosiddetta “rompi-ghiaccio” e di un *talking stick*, passato tra i partecipanti per scandire il turno di parola, ha facilitato ed incoraggiato la presentazione dei partecipanti creando un clima di divertimento e di informalità.

## 2.4 Round di discussione

Per i round di discussione ci si è spostati nella seconda sala. Una volta designato il *table host* (partecipante fisso) per ogni tavolo, che è stato liberamente scelto dai partecipanti seduti allo stesso tavolo, si è proceduto con lo svolgimento del primo *round* di discussione.

La domanda proposta è stata:

*“Siamo nel 2027: al CNR tutti i ricercatori sono pienamente soddisfatti degli incentivi e di come viene effettuata la valutazione della loro attività lavorativa. Su cosa ti immagini siano valutati e che incentivi ricevono?”.*

Il primo round del *world caffè* ha sempre l’obiettivo di produrre un confronto visionario riguardante la valutazione e l’incentivazione, al fine di stimolare la creatività dei partecipanti nei round successivi durante i quali viene proposto un ragionamento più specifico e concreto sull’argomento.

La domanda posta per introdurre il *secondo round* è stata:

*“Oggi, in base a quali aspetti vorresti essere valutato (output del lavoro e/o aspetti comportamentali)?”.*

La domanda posta per introdurre il *terzo round* è stata:

*“Oggi, quali incentivi vorresti per premiare la tua prestazione lavorativa?”.*

In tutti i *round* di discussione il tempo effettivo dedicato al confronto tra i partecipanti è stato di 20 minuti. Nel *secondo* e *terzo* round tuttavia sono stati concessi ulteriori 5 minuti per riepilogare le idee e le riflessioni emerse durante i round di discussione. Le proposte sono state sintetizzate su appositi post-it distribuiti in due colori differenti al fine di agevolare la rappresentazione delle proposte nella fase conclusiva di condivisione plenaria (*plenary session*). In particolare, sono stati utilizzati post-it rosa per le proposte di valutazione e post-it arancioni per le proposte di incentivazione.

## **2.5 Plenary session**

A conclusione dei round di discussione, l’incontro è proceduto con la *plenary session* finale che si è tenuta nella stessa area utilizzata per i round di discussione. I 6 *table host* hanno esposto a turno le proposte sintetizzate nei post-it, argomentando e approfondendo le motivazioni di ognuna. Ciascun *table host* ha posizionato i post-it su due pannelli mobili, uno predisposto a raccogliere le proposte relative alla valutazione e l’altro dedicato alla raccolta dei post-it relativi agli incentivi.

Il primo *table host* ha posizionato i post-it distribuendoli liberamente negli spazi a disposizione. I *table host* successivi hanno posizionato i loro post-it, scegliendo una posizione prossima a quelli già inseriti e simili per argomento. Visivamente, quindi, i post-it con proposte simili sono stati posizionati vicini gli uni agli altri, mentre i post-it con proposte dissimili sono stati posizionati distanti tra loro (Fig. 1 e Fig.2). Ogni proposta presentata dai *table host* è stata discussa con la partecipazione di tutti i presenti (Fig. 3) che hanno ulteriormente arricchito di contenuti quanto già emerso nei tre *round*. Nella sezione 3 è presentata la sintesi delle proposte emerse in fase di *plenary session* e per ogni proposta è fornito un commento di approfondimento.





Fig. 3. Il gruppo dei partecipanti.

### 3 ANALISI DEGLI OUTPUT

#### 3.1 Output del round dedicato alla valutazione

Le proposte emerse nel round dedicato alla valutazione sono elencate in tabella 2. Per ogni elemento emerso è indicata la frequenza, cioè il numero di volte con cui è stato proposto. Ad esempio, una frequenza pari a 2 indica che, durante la condivisione finale del *world café* (*plenary session*), l'elemento è stato proposto da 2 *table host* diversi.

Proposte emerse nel secondo round		
Paragr.	Descrizione	Frequenza
3.1.1	Quantità e qualità della produzione scientifica, editoriale e tecnica	5
3.1.2	Capacità di attrarre fondi e saperli gestire: progettualità e produttività economica	4
3.1.3	Progetti presentati ma non approvati che hanno ricevuto una buona valutazione	2
3.1.4	Brevetti e spin-off	2
3.1.5	Trasferimento della conoscenza alla società:	
3.1.5	- <i>Attraverso la divulgazione scientifica sul territorio (terza missione)</i>	6
3.1.5	- <i>Attraverso attività didattica e formazione</i>	3
3.1.6	Aspetti comportamentali:	
3.1.6	- <i>Capacità di lavorare in team</i>	1
3.1.6	- <i>Trasparenza ed etica professionale</i>	1
3.1.6	- <i>Valutazione orizzontale e verticale degli aspetti comportamentali: dal basso verso l'alto anonima, dall'alto verso il basso aperta</i>	2
3.1.6	- <i>Autovalutazione</i>	1
3.1.6	- <i>Disponibilità del lavoratore alla mobilità</i>	1
3.1.7	Valutazione in toto attraverso la piattaforma PEOPLE, dopo aver migliorato il sistema di inquadramento delle categorie nella piattaforma	2
3.1.8	Feedback ottenuto attraverso il proprio "prodotto" rivolto ad uno specifico target	1

3.1.9	Valutazione del rapporto tra risultati e finanziamenti per i progetti	1
3.1.10	Valutazione che tenga conto di periodi di assenza giustificata (es. malattia e maternità)	1
3.1.11	Attività amministrative e burocratiche (ciò che esula i compiti di un ricercatore)	1
3.1.12	Valutazione attraverso Curriculum aperto	1
3.1.13	Certezza dei criteri valutativi, con regole chiare e costanti nel tempo	5
3.1.14	Valutazione periodica, a cadenza regolare	2
3.1.15	Diversificazione della valutazione per aree concorsuali	1
3.1.16	Valutazione effettuata da parte di esperti del proprio settore	1
3.1.17	Numero di collaborazioni (interdisciplinari e non)	2

Tab. 2. Proposte emerse nel round dedicato alla valutazione - *world café* ricercatori del 11 maggio 2017

### 3.1.1 *Quantità e qualità della produzione scientifica, editoriale e tecnica*

Durante le sessioni è emerso sia fondamentale una puntuale valutazione della produzione scientifica (articoli), editoriale (soprattutto libri) e tecnica (rapporti tecnici). Secondo i ricercatori questo sarebbe un buon metodo per valutare i dipendenti tenendo conto della produttività con una misura oggettiva.

Questo in parte viene già fatto per la produzione scientifica, ma dovrebbe essere completato con la valutazione della produzione in toto.

Un simile output è stato riscontrato anche nel *world café* ricercatori di Milano. In quel caso i partecipanti al *world café* si sono divisi tra coloro che volevano essere valutati esclusivamente su output oggettivi (pubblicazioni, progetti e innovazione prodotta) e coloro che volevano includere anche gli aspetti comportamentali nella valutazione. L'output come prodotto del proprio lavoro (sia in termini qualitativi che quantitativi), e dunque criterio oggettivo, è stato considerato anche nel *world café* tecnici di Roma.

### 3.1.2 *Capacità di attrarre fondi e saperli gestire: progettualità e produttività economica*

I ricercatori hanno sottolineato l'importanza che riveste la capacità di attrarre fondi e saperli gestire. Questi fondi, infatti, riescono a garantire ai ricercatori la possibilità di portare avanti un progetto e di avere a disposizione tutti i mezzi economici, e di conseguenza strumentali, necessari per farlo. E' stato inoltre messo in evidenza che si tratterebbe di un criterio oggettivo e che, quindi, tale capacità andrebbe utilizzata come criterio di valutazione.

Lo stesso output è stato riscontrato anche nel *world café* ricercatori di Milano. Come è stato evidenziato anche a Milano, è importante attrarre e poi saper mantenere i fondi. Occorre dunque tenere in considerazione nella valutazione sia la capacità di vincere progetti sia quella di gestire efficacemente i fondi acquisiti (progettualità e produttività).

### 3.1.3 *Progetti presentati ma non approvati che hanno ricevuto una buona valutazione*

I ricercatori hanno proposto un criterio di valutazione molto interessante e mai emerso nei precedenti *world café*, nemmeno in quello a cui hanno partecipato i ricercatori a Milano. E' stato, infatti, evidenziato che sarebbe importante per i ricercatori venire valutati positivamente sulla base, non solo dei progetti vincitori, ma anche di tutti quei progetti che, pur non essendo stati finanziati, hanno ottenuto una buona valutazione. Attualmente, invece, vengono valutati solo i progetti approvati e finanziati. I ricercatori ritengono che questo criterio aiuterebbe a valutare tutto ciò che viene prodotto con risultati qualitativamente positivi, senza discriminare quei

progetti che pur essendo validi non ricevono fondi solo perché troppo peculiari per rispondere alle logiche dei valutatori.

#### 3.1.4 Brevetti e spin-off

I ricercatori hanno osservato che nella valutazione viene dato troppo poco risalto ai brevetti e agli spin-off creati durante l'attività di ricerca, e che a volte rappresentano delle grandi innovazioni. La completa valutazione del ricercatore richiede la valutazione delle sue opere d'ingegno, proprio come avviene quando si richiede un brevetto, che viene rilasciato solo dopo attenta valutazione di costi e profitti, del mercato potenziale e così via. Anche gli spin-off andrebbero maggiormente considerati nella valutazione di un ricercatore, perché rappresentano un valido mezzo per trasferire risultati di ricerca all'industria valorizzandoli economicamente (Rostan e Vaira, 2010).

Un simile output è stato riscontrato anche nel *world café* ricercatori di Milano. In quel caso i partecipanti al *world café* hanno parlato di innovazione prodotta come output da valutare.

#### 3.1.5 Trasferimento della conoscenza alla società

Il trasferimento della conoscenza alla società avviene sia attraverso la divulgazione scientifica sul territorio sia attraverso l'attività didattica e la formazione. I ricercatori hanno riscontrato uno scarso impegno del CNR nell'attuale svolgimento di questo aspetto della terza missione o comunque è stato rilevato che si potrebbero trovare più occasioni per fare divulgazione scientifica. Ad esempio, i ricercatori propongono incontri ad hoc nelle scuole per la condivisione dei risultati delle ricerche scientifiche. Anche far partecipare i propri dipendenti, in qualità di esperti, a programmi TV o ad eventi pubblici in rappresentanza del CNR, potrebbe essere una buona strategia per rafforzare l'attività di divulgazione scientifica. Questo incarico di rappresentanza costituirebbe anche un incentivo per il personale meritevole e un riconoscimento a coloro che più si adoperano all'interno del proprio contesto lavorativo.

Data l'importanza di questo aspetto del loro lavoro, i ricercatori hanno chiesto di essere valutati sulla terza missione, sulle attività di divulgazione e formazione. Infatti, anche se attualmente queste attività sono insufficienti, sarebbe giusto valutare positivamente e incentivare coloro che già si impegnano a promuoverle.

Nella valutazione occorrerebbe stabilire dei "pesi" per tenere conto anche della "vocazione" di ciascun ricercatore, attribuendo un peso maggiore alle performance delle attività lavorative prevalenti, siano esse di ricerca pura, di trasferimento tecnologico o di divulgazione e formazione.

Lo stesso output è stato riscontrato anche nel *world café* ricercatori di Milano.

#### 3.1.6 Aspetti comportamentali

I ricercatori hanno proposto l'inclusione tra i criteri di valutazione delle soft skills. Come già avvenuto nel *world café* ricercatori di Milano, la discussione in merito agli aspetti comportamentali oggetto di valutazione ha fatto emergere varie proposte. Una soft skill sempre più richiesta e positivamente valutata all'interno di un'organizzazione è capacità di lavorare bene in un team, il team working. Questa capacità comprende necessariamente tante altre skills come il sapersi relazionare con i colleghi in un gruppo, la gestione del tempo e la capacità di condividere informazioni.

Tra gli aspetti comportamentali, i ricercatori hanno evidenziato la disponibilità alla mobilità a lavorare presso un altro ente oppure semplicemente presso un'altra sede del CNR. La mobilità

del personale va valutata e incentivata perché ha un effetto molto significativo sulle relazioni lavorative ed interpersonali, fino ad avere un impatto positivo sull'ambiente lavorativo (Ouchi e Jaeger, 1978).

La variabile comportamentale è una delle più difficili da valutare perché intrinsecamente soggettiva, quindi per avere una valutazione il più oggettiva e trasparente possibile è consigliabile considerare più aspetti comportamentali e applicare più metodologie per il suo assessment. La valutazione non può essere obiettiva se fatta solo dall'alto, quindi dal proprio direttore; è necessario avere una valutazione verticale, in entrambe le direzioni, anonima dal basso verso l'alto per evitare ritorsioni. A questo tipo di valutazione va aggiunta una griglia valutativa tra pari e un'autovalutazione. E' infatti consigliabile valutare la componente comportamentale attraverso sondaggi e griglie valutative tra pari grado svolte successivamente ad un periodo di collaborazione o ad un vero e proprio progetto portato avanti in gruppo (Sewell, 1998).

Alcuni output (team working e necessità di coinvolgere più soggetti nella valutazione) sono emersi anche nel *world café* ricercatori di Milano. La proposta di valutare la disponibilità alla mobilità è emersa nel *world café* tecnici di Milano.

### *3.1.7 Valutazione in toto attraverso la piattaforma PEOPLE, dopo aver migliorato il sistema di inquadramento delle categorie nella piattaforma*

I ricercatori hanno proposto l'utilizzo e l'implementazione di PEOPLE al fine di garantire una valutazione più rigorosa e dettagliata. Tale database, grazie alla sua completezza e ricchezza di dati, potrebbe essere impiegato per categorizzare e quindi valutare sia i prodotti della ricerca sia le altre attività svolte dai ricercatori. Inoltre, si tratta di un tool consultabile, facile da gestire e da aggiornare da parte dei ricercatori. Pur avendo molte potenzialità questo strumento non è attualmente molto sfruttato.

La stessa proposta è emersa nel *world café* tecnologi di Montelibretti.

### *3.1.8 Feedback del target specifico a cui è rivolto il proprio "prodotto"*

I ricercatori hanno indicato che sarebbe innovativo e corretto essere valutati anche attraverso i feedback che un prodotto riceve dal proprio target di destinazione. Infatti, prescindendo dal numero di utenti interpellati, è comunque interessante utilizzare la valutazione comparata dei feedback raccolti attraverso l'effettivo target di "utilizzo del prodotto", ovvero dell'utenza a cui il prodotto è destinato.

### *3.1.9 Valutazione del rapporto tra risultati e finanziamenti per i progetti*

I ricercatori hanno sottolineato che mentre si tengono in considerazione i risultati raggiunti da un dato progetto, non viene invece mai fatta un'analisi comparativa tra gli investimenti fatti ed i risultati conseguiti. A fronte delle disponibilità finanziarie di un progetto, i risultati possono infatti rivelarsi esigui e il progetto avere una scarsa produttività economica. Al contrario, con poche risorse a disposizione e tanto impegno, si possono raggiungere performances più soddisfacenti in progetti caratterizzati da elevata produttività economica.

### *3.1.10 Valutazione che tenga conto dei periodi di assenza giustificata (es. malattia e maternità)*

I ricercatori hanno evidenziato l'esigenza di essere valutati differenziando le assenze a seconda della motivazione. Si tratterebbe di fare una vera e propria distinzione tra le assenze per malattia, quelle per la maternità, ecc., dando loro un differente peso sulla valutazione riguardante la presenza.

#### *3.1.11 Attività amministrative e burocratiche (ciò che esula i compiti di un ricercatore)*

I ricercatori hanno sottolineato che devono necessariamente svolgere una serie di pratiche burocratiche e rendicontazioni amministrative per poter svolgere la loro attività di ricerca, ad esempio per procurarsi gli strumenti necessari alla ricerca. La diminuzione di queste attività, che devono essere espletate dal ricercatore, ma che non sono proprie della sua mansione, avrebbe sicuramente un impatto sulla motivazione del ricercatore (incentivo). Tuttavia, considerando che il ricercatore deve continuare a svolgere queste attività che non gli competono, sarebbe opportuno valutarlo anche su queste.

Questo output è simile a quello emerso nel *world café* ricercatori di Milano come "valutazione a 360°".

#### *3.1.12 Valutazione attraverso Curriculum aperto*

I ricercatori hanno ulteriormente ampliato il discorso iniziato con la proposta precedente (paragrafo 3.1.10), ovvero considerare nella valutazione tutte le attività svolte non solo quelle previste dal profilo. Secondo i ricercatori l'attuale curriculum usato per la valutazione è insufficiente a dare un quadro completo di tutte le attività da loro svolte e dovrebbe essere affiancato da altri strumenti di supporto alla valutazione. Oltre alla proposta precedentemente discussa di usare la piattaforma PEOPLE (paragrafo 3.1.7), i ricercatori hanno anche proposto di utilizzare un curriculum aperto, che permetta loro di raccontarsi e descrivere il proprio lavoro ponendo l'attenzione su ciò che considerano maggiormente meritevole di attenzione.

Anche questo output è simile a quello emerso nel *world café* ricercatori di Milano come "valutazione a 360°".

#### *3.1.13 Certezza dei criteri valutativi, con regole chiare e costanti nel tempo*

I ricercatori hanno espresso la necessità di essere valutati attraverso obiettivi e criteri chiari, ben definiti e uguali per tutte le aree di ricerca. I ricercatori richiedono un metro di valutazione ben determinato e non soggetto ad interpretazioni da parte dei valutatori.

La valutazione può essere effettuata sul singolo ricercatore o sul team di lavoro, in entrambi i casi devono essere valutati il raggiungimento degli obiettivi prefissati per un progetto di ricerca nell'arco temporale stabilito per la valutazione, in genere un anno.

E' fondamentale stabilire delle linee guida o un regolamento che stabilisca in modo chiaro come devono essere formulati i criteri valutativi. I criteri oltre ad esser chiari, devono essere stabili nel tempo (duraturi).

Questi output sono emersi in tutti i precedenti *world café*.

#### *3.1.14 Valutazione periodica, a cadenza regolare*

I ricercatori hanno sottolineato anche la necessità di schedare delle valutazioni periodiche.

In questo modo sarà possibile creare un sistema di monitoraggio della performance nel tempo.

#### *3.1.15 Diversificazione della valutazione per aree concorsuali*

I ricercatori hanno sottolineato l'importanza di diversificare la valutazione in base alle aree concorsuali di appartenenza dei ricercatori, soprattutto in caso di concorsi. Questa valutazione da utilizzare principalmente per le classi di concorso potrebbe essere usata anche per la valutazione annuale.

In modo simile i ricercatori del *world café* di Milano hanno evidenziato il fatto che i ricercatori del CNR possono svolgere attività molto differenti. Pertanto, hanno espresso la richiesta di essere valutati non solo in base alle pubblicazioni, ma anche in base alle attività di trasferimento tecnologico, che costituiscono l'impegno principale di molti ricercatori. I ricercatori hanno proposto una parametrizzazione della valutazione: i criteri di valutazione e gli obiettivi di performance dovrebbero tener conto della specificità dei diversi settori disciplinari e degli ambiti cui ciascun ricercatore appartiene e in cui svolge le proprie attività.

Un simile output è stato riscontrato anche nel *world café* tecnologici di Roma.

### 3.1.16 Valutazione effettuata da parte di esperti del proprio settore

Un'altra proposta che i ricercatori hanno fatto riguarda l'esigenza di essere valutati da qualcuno che capisca fino in fondo il loro lavoro e che quindi sia un esperto del loro settore. Accanto alla valutazione effettuata dal proprio Direttore ed eventualmente dai propri colleghi, i ricercatori ritengono opportuno ed equo essere valutati da un gruppo di esperti del proprio settore, in modo da ridurre al minimo le ingiustizie ed aumentare la trasparenza.

### 3.1.17 Numero di collaborazioni (interdisciplinari e non)

I ricercatori hanno anche evidenziato l'opportunità di valutare tutte le collaborazioni nelle quali un ricercatore è impegnato. I ricercatori, infatti, possono essere impegnati in vari network attraverso progetti di ricerca secondari, oltre alle ricerche ed ai progetti principali in cui sono coinvolti in prima persona.

Un simile output è stato riscontrato anche nel *world café* Direttori di Roma.

## 3.2 Output del round dedicato agli incentivi

Le proposte emerse nel round dedicato agli incentivi sono elencate in tabella 3. Per ogni proposta è indicato sia il riferimento al paragrafo in cui viene discussa in dettaglio, sia la frequenza, cioè il numero di volte con cui è stata proposta.

Proposte emerse nel terzo round		
Paragr.	Descrizione	Frequenza
3.2.1	Incentivare la mobilità	1
3.2.2	Fondi per mantenere o incrementare le risorse umane del proprio team	2
3.2.3	Incentivo economico	3
3.2.4	Fondi personali di ricerca:	
3.2.4	- Fondo personale minimo	3
3.2.4	- Percentuale sui progetti	1
3.2.4	- Prepagata per snellire le procedure d'acquisto	1
3.2.5	Incentivi non economici: ferie o eventi culturali	1
3.2.6	Fondi per la formazione	1
3.2.7	Nuova strumentazione	1
3.2.8	Progressioni di carriera e concorsi a cadenza regolare	4
3.2.9	Condivisione del premio assegnato al Direttore	1
3.2.10	Incentivazione del lavoro di squadra valorizzando le individualità	1
3.2.11	Valorizzare il ruolo del ricercatore nella società	1

Tab. 3. Proposte emerse nel round dedicato agli incentivi – *world café* ricercatori del 11 maggio 2017

### 3.2.1 *Incentivare la mobilità*

I ricercatori CNR hanno individuato come forma di incentivo non economico la possibilità di spostarsi per un periodo di lavoro (più o meno lungo) presso un altro ente oppure un'altra sede CNR. Secondo i ricercatori questo può essere un incentivo che impatta direttamente sulla motivazione del dipendente, perché offre l'opportunità di cambiare prospettiva e ambito di ricerca, oltre all'occasione di venire a contatto con un'altra realtà lavorativa, un altro ambiente ed altre persone. La disponibilità alla mobilità riflette la voglia di mettersi in gioco e di crescere da un punto di vista professionale. Tuttavia, la mobilità rappresenta un incentivo solo per i dipendenti maggiormente *engaged* (Rusbult et al., 1988). Sicuramente la mobilità del personale andrebbe valutata e incentivata perché ha un effetto molto significativo sulle relazioni lavorative ed interpersonali, fino ad avere un impatto positivo sull'ambiente lavorativo (Ouchi e Jaeger, 1978).

E' interessante sottolineare che la disponibilità alla mobilità è emersa anche tra le proposte di criteri di valutazione in questo stesso *world café* e in quello dei tecnici a Milano.

### 3.2.2 *Fondi per mantenere o incrementare le risorse umane del proprio team*

I ricercatori hanno sottolineato che un incentivo efficace è quello di assegnare fondi ai ricercatori o ai team performanti per mantenere risorse precarie o acquisire nuove risorse umane per il proprio team di lavoro. Tali risorse apporterebbero nuove energie e conoscenze all'interno del team stesso. Come conseguenza si otterrebbe un miglioramento del clima lavorativo, maggiore motivazione, nuovi spunti e idee (Kahn, 1990; Kahn, 1992) sulle quale costruire filoni di ricerca innovativi ed affrontare un ambiente competitivo con maggiore efficienza.

Oltre ciò, l'acquisizione di nuovo personale in un team di lavoro porta sempre ad allargare la propria visione ed è una fase necessaria per il proseguimento della ricerca nel futuro (Tuckman, 1965; Janz et al., 1997).

Un simile output è stato riscontrato anche nel *world café* ricercatori a Milano e nel *world café* tecnologi di Roma.

### 3.2.3 *Incentivo economico*

Come in tutti gli altri *world café* è emersa la proposta dell'incentivo economico. In modo analogo al *world café* ricercatori di Milano, anche in questo caso la proposta di incentivo economico è legata alla capacità del ricercatore di aggiudicarsi finanziamenti esterni. L'ente dovrebbe premiare il ricercatore attraverso una sorta di "premio produzione" o sotto forma di fondi accantonabili per portare avanti qualsiasi progetto intenda sviluppare.

### 3.2.4 *Fondi personali di ricerca*

I ricercatori hanno rimarcato l'importanza dell'accesso a fondi personali da destinare alla ricerca come forma di incentivazione efficace.

I ricercatori, infatti, hanno spiegato che basterebbero dei fondi personali di ricerca "anche minimi", perché questi garantirebbero la stabilità della propria attività di ricerca. Anche nel *world café* di Milano, i ricercatori hanno messo in evidenza l'esigenza che i fondi vengano

elargiti con continuità, ad esempio annualmente, seppur con importi di entità variabile, in base alla disponibilità del budget del dipartimento.

E' stato anche suggerito che un'ottima forma di incentivo sarebbe quella di attribuire ai ricercatori una percentuale economica su ogni progetto vinto, da poter accantonare a proprio nome e da poter utilizzare per il progetto corrente o per altre attività di ricerca (vedi anche paragrafo precedente). In particolare, i ricercatori hanno fatto riferimento ai bandi MiSE.

Un'ulteriore proposta fatta riguarda l'agevolazione dell'uso di questi fondi da parte dei ricercatori, con l'obiettivo di ridurre la burocrazia eccessiva che è legata all'utilizzo dei finanziamenti. I ricercatori hanno proposto l'istituzione di una carta prepagata con un valore minimo da stabilire, che consenta di gestire più agevolmente le piccole spese che servono soprattutto nella fase iniziale dei progetti. In particolare si è proposta una carta con tetto massimo pari a dieci mila euro e che contenga solamente il 5% dei finanziamenti ottenuti con il progetto vinto.

### *3.2.5 Incentivi non economici: ferie o eventi culturali*

Tra gli incentivi non economici, i ricercatori hanno proposto la possibilità di beneficiare di un maggior numero di ferie annue, a fronte di una maggiore performance. Questa proposta era emersa anche nel *world caffè* tecnici di Milano, nell'ottica della gestione autonoma del proprio lavoro e del tempo a disposizione. La maggiore autonomia e flessibilità potrebbe effettivamente creare un clima lavorativo meno stressante e più sereno, oltre ad aumentare la qualità e la produttività (James et al., 2007; Pitt-Catsoupes e Matz-Costa, 2008; Jeffrey et al., 2008).

Un altro incentivo non economico proposto è la possibilità di partecipare ad eventi culturali e congressi. I ricercatori del *world caffè* di Milano hanno segnalato la stessa proposta, ma sono stati più specifici precisando che la possibilità di partecipare a congressi scientifici rappresenta un incentivo interessante per tutti quei ricercatori che vogliono tenersi informati e aggiornati. Questa proposta era emersa anche nel *world caffè* tecnici di Milano.

### *3.2.6 Fondi per la formazione*

I ricercatori hanno indicato anche una gamma di incentivi non economici riguardanti la formazione. I ricercatori hanno espresso la volontà di poter arricchire il proprio curriculum accrescendo il loro know-how e le loro competenze specifiche con lo scopo di una futura progressione di carriera (Lockwood et al., 2007). In particolare, i ricercatori hanno chiesto di poter accedere a corsi di formazione, esperienze di lavoro all'estero ed esperienze di lavoro in altri enti.

La possibilità di rafforzare le proprie competenze attraverso la formazione è un incentivo non economico che può a volte avere, in una prospettiva di futura carriera, un ritorno maggiore di un incentivo economico (Dzuranin et al., 2013; Jeffrey, 2009; Ledford, 2014). Se il dipendente acquisisce maggiori competenze attraverso la formazione, aumentano le sue possibilità di vincere concorsi e progressioni interne, ma al contempo aumenta il suo valore aggiunto all'interno dell'organizzazione in termini di know-how reso disponibile (Davis et al., 1997; Ledford, 2014).

La stessa proposta è emersa in tutti i *world caffè*.

### *3.2.7 Nuova strumentazione*

Come avvenuto nel *world caffè* di Milano, i ricercatori ancora una volta hanno suggerito di premiare i ricercatori o i gruppi performanti con nuova strumentazione e laboratori. Anche

l'accesso preferenziale a grande strumentazione potrebbe costituire un ottimo incentivo, dato che attualmente l'iter burocratico per l'accesso è piuttosto lungo.

L'acquisto di nuove strumentazioni è un incentivo fondamentale per chi fa ricerca. Questo incentivo andrebbe a beneficio anche dell'ente e della collettività, perché il settore della ricerca globale è altamente competitivo e la strumentazione utilizzata può fare la differenza sull'esito ottenuto. Fare ricerca con strumentazione inadeguata o addirittura arretrata disincentiva e demotiva il ricercatore, consapevole di non poter raggiungere determinati obiettivi senza la strumentazione essenziale per farlo.

### *3.2.8 Progressioni di carriera e concorsi a cadenza regolare*

I ricercatori hanno espresso il desiderio di avere la opportunità di passaggi di livello più regolari nel tempo, una maggiore continuità dei concorsi e l'incremento della frequenza dei concorsi all'interno dell'ente.

La stessa proposta è emersa nel *world café* ricercatori di Milano e una proposta simile è stata fatta nel *world café* tecnici di Milano (passaggi di livello più accelerati).

### *3.2.9 Condivisione del premio assegnato al Direttore*

Secondo i ricercatori il premio economico del Direttore andrebbe condiviso (almeno in parte) con i ricercatori o i team più performanti. Proprio come il Direttore beneficia dell'esito delle performance dei ricercatori attingendo a premi economici per il merito, sarebbe giusto che allo stesso modo anche i ricercatori ricevessero un incentivo economico in quanto è il loro alto rendimento ad assicurare il premio al Direttore. L'incentivo potrebbe essere un premio economico individuale o fondi per la ricerca assegnati al singolo ricercatore o all'istituto.

### *3.2.10 Incentivazione del lavoro di squadra valorizzando le individualità*

I ricercatori hanno sottolineato che è importante incentivare il lavoro di squadra, ma che questo deve essere fatto attraverso la valorizzazione del contributo del singolo, ovvero riconoscendo il merito individuale. Non bisogna incentivare il lavoro di squadra guardando solo all'esito finale di un progetto, ma bisogna andare ad incentivare ogni singolo membro del team per lo specifico lavoro svolto e per l'apporto dato.

Proposte simili sono emerse nelle proposte relative alla valutazione di altri *world café* (tecnologi di Montelibretti e tecnici di Milano). In entrambi i casi i dipendenti hanno osservato che un buon dirigente deve valutare la capacità del singolo dipendente di contribuire al raggiungimento degli obiettivi.

### *3.2.11 Valorizzare il ruolo del ricercatore nella società*

Come già avvenuto nel *world café* di Milano, anche in questo caso i ricercatori hanno sottolineato che il CNR dovrebbe valorizzare la figura del ricercatore che oggi viene visto come un lavoratore privilegiato e di scarsa utilità per la società, chiuso "nel suo mondo". I ricercatori vogliono vedere riabilitato il loro ruolo nella società, rimuovendo tutti quei vecchi pregiudizi che avvolgono la figura del ricercatore.

Come i ricercatori che hanno partecipato al *world café* di Milano hanno ben spiegato, per loro sarebbe molto incentivante che l'ente valorizzasse se stesso, soprattutto all'esterno, dando maggiore visibilità alle attività svolte e agli obiettivi raggiunti. La valorizzazione dell'immagine dell'ente produrrebbe nel ricercatore una migliore percezione di sé e del proprio operato. In

generale, l'orgoglio di appartenere ad un team di lavoro e ad un'organizzazione di cui si sente fiero fanno migliorare l'impegno e la performance lavorativa del dipendente (Lockwood, 2007).

Il punto di vista dei due gruppi di ricercatori coincide per quanto riguarda la valorizzazione dell'immagine dell'ente attraverso la promozione della terza missione, ma è anche leggermente differente. Nel *world café* di Catania, infatti, i ricercatori hanno puntato più sulla loro figura e meno sulla rivalutazione dell'immagine dell'ente nella sua interezza.

#### **4 CONCLUSIONI**

Com'era prevedibile si possono riscontrare molte similitudini tra le proposte emerse nel *world café* tenutosi a Catania e nel *world café* ricercatori di Milano. Molti criteri proposti per la valutazione sono risultati identici (pubblicazioni, progetti, ecc.), così come le caratteristiche che i criteri dovrebbero possedere (certi, durevoli, ecc.). I ricercatori hanno più volte ribadito in entrambi i *world café* la necessità di avere un sistema di valutazione caratterizzato da criteri ben definiti e stabili nel tempo, attraverso cui instaurare un sistema di monitoraggio periodico della performance raggiunta.

Per quanto riguarda le differenze emerse, nel *world café* di Catania i ricercatori hanno dato maggiore rilevanza alla terza missione e alla necessità di essere valutati per l'impegno dimostrato da ciascuno nella divulgazione dei risultati dell'attività scientifica dell'ente. Inoltre, nel *world café* di Catania i ricercatori hanno avuto più idee innovative sugli strumenti da utilizzare, come ad esempio l'implementazione di una valutazione basata sulla piattaforma PEOPLE o su un curriculum aperto. Altre differenze sostanziali hanno riguardato la valutazione di brevetti e spin-off (altro aspetto della terza missione) e la diversificazione del peso dato alle assenze dal lavoro.

Anche per quanto riguarda gli incentivi, le proposte emerse sono simili: la necessità di avere fondi di ricerca per il team di lavoro o personali, la possibilità di accedere a corsi di formazione e di avere avanzamenti di carriera più rapidi. Entrambi i gruppi sarebbero maggiormente incentivati a lavorare con degli strumenti innovativi e al passo con gli sviluppi della ricerca. Se per i ricercatori di Catania la divulgazione scientifica è qualcosa che deve essere valutato, per i ricercatori di Milano la terza missione è qualcosa che prima di essere valutata deve essere migliorata ed incentivata.

#### **Ringraziamenti**

Gli autori ringraziano Marika Manzi per il contributo dato con il suo lavoro di tesi.

## 5 BIBLIOGRAFIA

- Davis, J. H., Donaldson, L., & Schoorman, F. D. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, 20–47.
- Dzurainin, A. C., Randolph, D., & Stuart, N. V. (2013). Doing More With Less: Using Noncash Incentives to Improve Employee Performance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 24(5), 75-80.
- James, J. B., Swanberg, J. E., & McKechnie, S. P. (2007). Responsive workplaces for older workers: Job quality, flexibility and employee engagement. *An Issue in Brief*, 11.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel psychology*, 50(4), 877-904.
- Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149-163.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kahn, W. A. (1992). To be full there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321–349.
- Ledford, G. E. (2014). The changing landscape of employee rewards: Observations and prescriptions. *Organizational Dynamics*, 43(3), 168-179.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for a competitive advantage, *SHRM Research Quarterly*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Ouchi, W. G., & Jaeger, A. M. (1978). Type Z organization: Stability in the midst of mobility. *Academy of management review*, 3(2), 305-314.
- Pitt-Catsoupes, M., & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, work and Family*, 11(2), 215-229.
- Rostan, M., & Vaira, M. (2010). Gli spin-off universitari in Italia: un possibile contributo allo sviluppo?. *Sociologia del lavoro*.
- Rusbult, C. E., Lowery, D., Hubbard, M. L., Maravankin, O. J., & Neises, M. (1988). Impact of employee mobility and employee performance on the allocation of rewards under conditions of constraint. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), 605.
- Sewell, G. (1998). The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative science quarterly*, 397-428.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.

## **APPENDICE 3**

**WORLD CAFÉ TECNOLOGI  
6 luglio 2016 Montelibretti (Roma)**

**Relazione e analisi degli output**

Autori: Armando Calabrese, Roberta Costa, Tamara Menichini

## 1 INTRODUZIONE

Il presente documento offre il resoconto del “*world café* tecnologici” tenutosi il 6 luglio 2016 presso la sede CNR di Montelibretti (Roma). Lo svolgimento di questo *world café* rientra nelle attività esecutive del progetto di innovazione organizzativa “*Coffee B.R.E.A.K.S. - Coffee for Building Renewed Engagement and Awareness by Knowledge Sharing*”, finalizzato alla determinazione di un sistema di valutazione ed incentivazione per il personale attraverso iniziative di stakeholder engagement.

Nella sezione 2 è presentata una relazione sull’incontro, svoltosi secondo le linee guida predisposte per l’implementazione di *world café* all’interno del CNR nel contesto del progetto “*Coffee B.R.E.A.K.S.*”. Nella sezione 3 è presentata un’analisi dei criteri di valutazione e degli incentivi proposti dai tecnologi durante il *world café*.

## 2 SVOLGIMENTO DELL’INCONTRO

### 2.1 Personale partecipante

All’evento *world café* tecnologici del 6 luglio 2016 hanno partecipato 12 tecnologi divisi in 3 tavoli da 4 persone. In ciascun tavolo erano presenti un *table host* e 3 viaggiatori (Tab. 1). Durante lo svolgimento dei 3 round (descritti nel paragrafo 2.5) ogni *table host* è rimasto seduto al tavolo che ha inizialmente occupato, mentre i viaggiatori si sono spostati tra i tavoli ad ogni round.

N.	Ambito disciplinare	Istituto/Struttura	Ruolo
1	Giuridico-amministrativo	CNR-IBAF	Viaggiatore
2	Giuridico-amministrativo	IC	Viaggiatore
3	Organizzativo/gestionale	uspo - dcsrsi	Table host
4	Organizzativo/gestionale	SAC	Viaggiatore
5	Organizzativo/gestionale	SPR Reti e Sistemi Informativi	Viaggiatore
6	Progettazione e/o gestione impianti, strumentazioni, servizi	IFC	Table host
7	Supporto alla ricerca	IREA CNR	Viaggiatore
8	Supporto alla ricerca	Servizio Prevenzione e Protezione	Viaggiatore
9	Supporto alla ricerca	ICRM - Sez. Roma	Viaggiatore
10	Supporto alla ricerca	IBAF	Table host
11	Altro	Reti e sistemi informativi	Viaggiatore
12	Altro	SP Misurazione della Performance	Viaggiatore

Tab. 1. Partecipanti al *world café* tecnologici del 6 luglio 2016.

### 2.2 Sala e accoglienza

La sala in cui si è svolto il *world café* si trovava al primo piano di un edificio ed era facilmente raggiungibile. La stanza era dotata da grandi finestre che hanno permesso di illuminare l’ambiente in modo naturale.

Sulla porta di ingresso dell’edificio erano presenti dei cartelli di benvenuto. All’interno della sala erano presenti alcuni poster illustrativi relativi al metodo *world café*. Nonostante la sala non fosse particolarmente grande (rettangolare con lati più o meno lunghi 6 metri per 12 metri) si è potuto agevolmente predisporre un punto ristoro ed è stato possibile definire un’area per la *plenary session*, in cui sono state disposte le sedie per l’incontro, *flip chart* e proiettore per la presentazione iniziale.

L’area riservata allo svolgimento dei vari *round* di discussione è stata preparata con una distribuzione dei tavoli casuale al fine di favorire l’informalità dell’evento e la creatività dei

partecipanti. I tavoli utilizzati erano rettangolari e su ciascuno sono stati sistemati: tovaglia di carta, recipiente con pennarelli colorati, post-it per la scrittura del nome dei partecipanti (di colore diverso per ogni tavolo) da utilizzare come targhette identificative ed un righello da usare come *talking stick*. Il *talking stick* è un oggetto che i teorici del metodo del *world café* suggeriscono di utilizzare per favorire la partecipazione di tutti alla discussione: deve essere passato di mano tra coloro che partecipano alla discussione allo stesso tavolo e chi lo detiene ha il turno di parola.

Ai partecipanti, man mano che arrivavano, sono stati offerti caffè e colazione di benvenuto al fine di creare un'atmosfera informale e amichevole.

### **2.3 Presentazione dei partecipanti e della giornata**

I partecipanti sono stati fatti accomodare nell'area della *plenary session* e sono stati invitati a presentarsi dichiarando: il proprio nome, cognome e dove avrebbero voluto andare in vacanza. In questa fase di presentazione è stato utilizzato un *talking stick* evocativo della domanda "rompi ghiaccio". Il *talking stick* è risultato utile per incoraggiare le persone a iniziare la conversazione.

Dopo la presentazione i facilitatori (3 del gruppo CNR e 3 del gruppo CSR dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata") si sono presentati e successivamente hanno illustrato il progetto e la giornata, in termini di svolgimento del *world café*. Subito dopo tutti i partecipanti sono stati invitati ad accomodarsi nell'area accanto dove erano presenti i tavoli per le discussioni.

### **2.4 Round di discussione**

Una volta designato il *table host* (partecipante fisso) per ogni tavolo, liberamente scelto dai partecipanti seduti allo stesso tavolo, si è proceduto con lo svolgimento del primo *round* di discussione.

La domanda proposta è stata:

*"Siamo nel 2026: al CNR tutti i tecnologi sono pienamente soddisfatti degli incentivi e di come viene effettuata la valutazione della loro attività lavorativa. Su cosa ti immagini siano valutati e che incentivi ricevono?"*.

Dopo aver indotto con il *primo round* un ragionamento fantasioso e visionario riguardo la valutazione e l'incentivazione sono state poste domande più specifiche. La domanda posta per introdurre il *secondo round* è stata:

*"Oggi, in base a quali aspetti vorresti essere valutato (output del lavoro e/o aspetti comportamentali)?"*.

La domanda posta per introdurre il *terzo round* è stata:

*"Oggi, quali incentivi vorresti per premiare la tua prestazione lavorativa?"*.

In tutti i *round* di discussione il tempo effettivo dedicato al dialogo è stato di 20 minuti. Nel *secondo* e *terzo round* tuttavia sono stati forniti 5 minuti aggiuntivi per riepilogare e scrivere sui post-it una rassegna delle idee e delle riflessioni emerse durante i round di discussione.

I *talking stick* messi a disposizione durante la discussione ai tavoli, sono stati utilizzati solo in fase iniziale (*primo round*), quando le persone dovevano cimentarsi per la prima volta nella discussione degli argomenti del *world café*. Nei round successivi, i partecipanti hanno assunto una certa disinvoltura nel conversare e nel confrontarsi e non hanno più avuto bisogno di un oggetto che li incoraggiasse. Dopo il *primo round* i partecipanti sono stati capaci di gestire il confronto e l'ascolto reciproco in modo disciplinato senza avere bisogno di *talking stick*; lo scambio di idee è risultato fluido e senza particolari difficoltà.

### **2.5 Plenary session**

A conclusione dei round di discussione, l'incontro è proceduto con la *plenary session* che si è svolta nella stessa area adibita alla presentazione iniziale. I *table host* a turno, hanno posizionato sulle flip-chart le idee scritte nei post-it, argomentando e approfondendo le motivazioni di ogni proposta. Sono state messe a disposizione due lavagne: una dedicata alla raccolta dei post-it relativi alle proposte inerenti alla valutazione ed una dedicata alla raccolta dei post-it relativi agli incentivi.

Il primo *table host* ha posizionato i post-it distribuendoli liberamente negli spazi a disposizione. I *table host* successivi hanno posizionato i loro, scegliendo una posizione prossima a quelli già inseriti e simili per argomento. Visivamente, quindi, i post-it con proposte simili sono stati posizionati vicini, mentre i post-it con proposte dissimili sono stati posizionati distanti tra loro (Fig. 1 e Fig.2).

Ogni proposta presentata dai *table host* è stata discussa con la partecipazione di tutti i presenti (Fig. 3) che hanno arricchito di contenuti quanto già emerso nei tre round. Quanto emerso nei round e nella discussione durante la *plenary session* è riportato nella sezione 3.

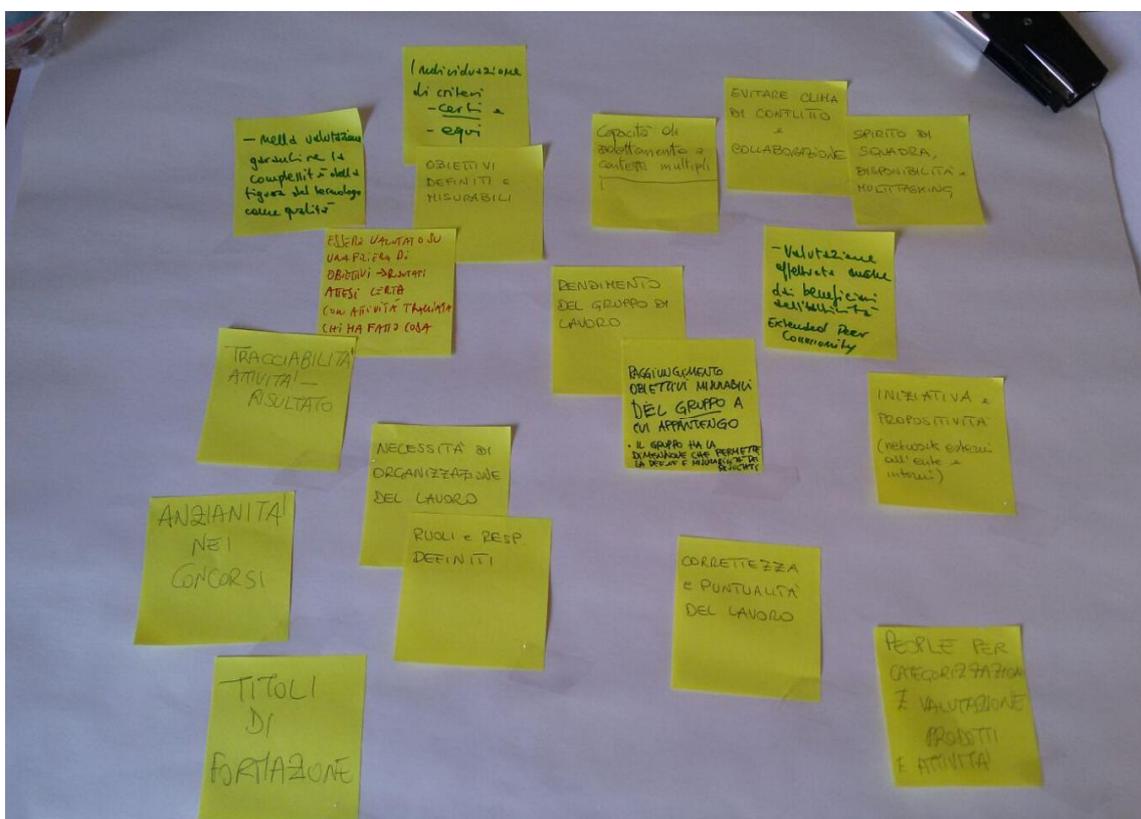


Fig. 1. Proposte di valutazione - *world café* tecnologi del 6 luglio 2016 (vedi Tab. 2 pag. 8).

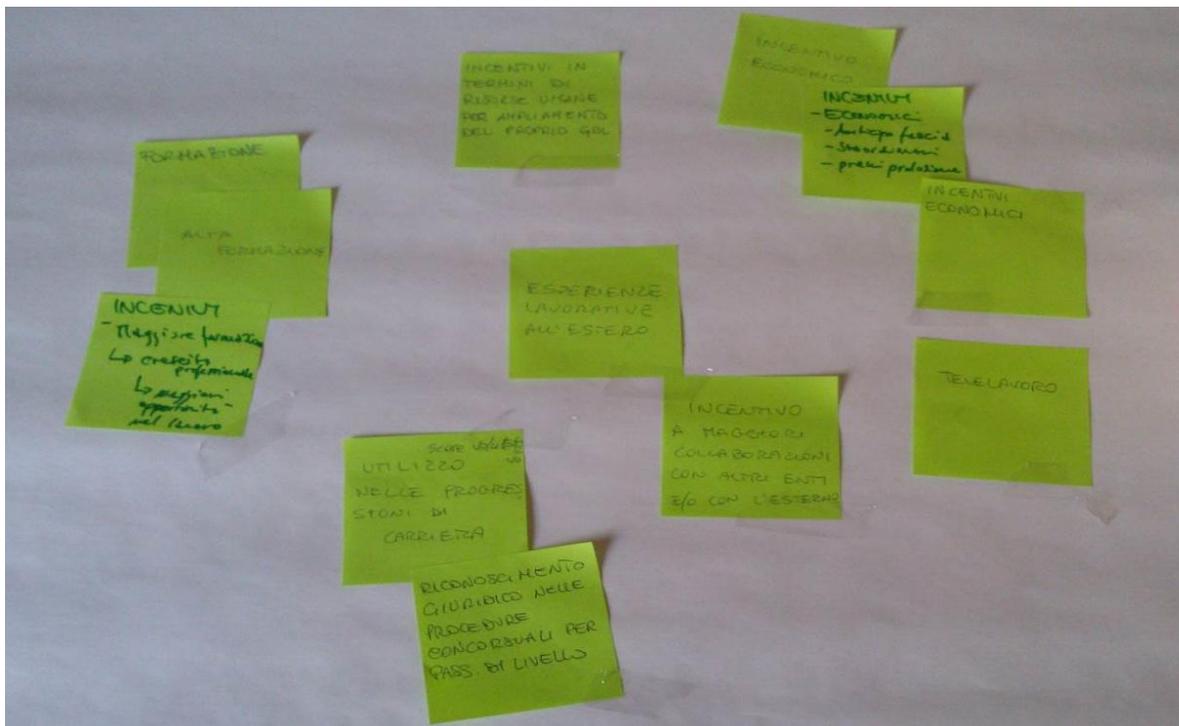


Fig. 2. Proposte di incentivi - *world café* tecnologi del 6 luglio 2016 (vedi Tab. 3 pag. 15).



Fig. 3. Il gruppo dei partecipanti.

### 3 ANALISI DEGLI OUTPUT

#### 3.1 Output del round dedicato alla valutazione

Le proposte emerse nel round dedicato alla valutazione sono elencate in tabella 2. Per ogni elemento emerso è indicata la frequenza, cioè il numero di volte con cui è stato proposto. Ad esempio, una frequenza pari a 2 indica che, durante la condivisione finale del *world café* (*plenary session*), l'elemento è stato proposto da 2 *table host* diversi.

Proposte emerse nel secondo round		
Paragr.	Descrizione	Frequenza
3.1.1	Tenere conto della complessità della figura lavorativa	1
3.1.2	Stabilire obiettivi definiti e misurabili	1
3.1.3	Considerare la correttezza e la puntualità del lavoro consegnato	1
3.1.4	Definire criteri equi	1
3.1.5	Criteri certi: non cambiare troppo spesso i criteri di valutazione	2
3.1.6	Valutazione basata sui feedback degli <i>stakeholder</i>	1
3.1.6	Partecipazione dei dipendenti alla definizione e revisione periodica del sistema di valutazione	1
3.1.7	Tenere conto degli obiettivi raggiunti dal gruppo	2
3.1.8	Garantire una filiera degli obiettivi e la tracciabilità delle attività	2
3.1.9	Accertarsi che i ruoli e le responsabilità siano ben definiti	2
3.1.10	Caratteristiche comportamentali da considerare nella valutazione:	
3.1.10	- <i>Capacità di adattamento a contesti multipli</i>	1
3.1.10	- <i>Capacità di avere spirito di squadra</i>	2
3.1.10	- <i>Disponibilità al multitasking</i>	1
3.1.10	- <i>Iniziativa e capacità di creare network esterni e interni all'ente</i>	1
3.1.11	Valutare i titoli di formazione nei concorsi	1
3.1.11	Valutare anzianità ed esperienza nei concorsi	1
3.1.12	Utilizzare "People" per la categorizzazione e la valutazione dei prodotti di ricerca e delle attività	1

Tab. 2. Proposte emerse nel round dedicato alla valutazione - *world café* tecnologi del 6 luglio 2016.

### 3.1.1 Complessità della figura lavorativa

Dall'analisi degli output del *world café* tecnologi emerge che la figura del tecnologo è molto complessa, poiché nell'ambito della stessa figura professionale si possono riscontrare mansioni e obiettivi lavorativi molto diversificati. Alla luce di quanto discusso con i tecnologi presenti è lecito concludere che un sistema di valutazione troppo rigido o standardizzato non può valutare questa figura in modo efficace.

Sarebbe, infatti, opportuno utilizzare dei criteri di valutazione che tengano conto di questa variabilità e che, quindi, possano essere modulati a seconda delle caratteristiche specifiche che possono presentarsi ai valutatori. La richiesta dei tecnologi risponde all'esigenza di adattare la valutazione della *performance* al contesto in cui essa viene misurata, considerando ad esempio in quale dipartimento, in quale ambito lavorativo e in quale contesto il tecnologo valutato lavora.

### 3.1.2 Obiettivi definiti e misurabili

I tecnologi hanno sottolineato l'importanza di essere valutati in base a obiettivi chiari, ben identificati e ben definiti nelle loro componenti, che non devono lasciare margini ad interpretazioni. Inoltre, gli obiettivi devono essere misurabili, cioè il loro raggiungimento o meno deve essere un fatto oggettivo, e non una valutazione soggettiva.

Se si decide di adottare una gestione per obiettivi (*management by objectives* o *management by results*), ovvero un metodo di valutazione del personale che si basa sui risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati, gli obiettivi sono generalmente di tipo individuale, ma alcuni possono essere anche di gruppo. Il periodo assegnato per il raggiungimento degli obiettivi è normalmente di un anno, all'interno del quale devono essere previsti momenti intermedi di

verifica. In caso di mancato raggiungimento degli obiettivi bisogna analizzarne le cause per verificare l'esistenza di eventi imprevisi e per porre rimedio ad eventuali ostacoli.

### *3.1.3 Correttezza e puntualità del lavoro consegnato*

Riprendendo quanto detto nel sottoparagrafo 3.1.2, i tecnologi hanno proposto la correttezza e la puntualità con cui la mansione viene svolta come obiettivi precisi, coerenti e misurabili e, quindi, ottimi criteri di valutazione della performance. Il principio di informatività di Holmstrom (1979) stabilisce che l'organizzazione deve investire le proprie risorse su obiettivi misurabili e importanti per l'organizzazione (personale e dirigenza). Il lavoratore concentrerà il proprio impegno sugli obiettivi che ritiene importanti e che grazie alla loro misurabilità possono diventare oggetto di incentivazione.

### *3.1.4 Criteri equi*

I tecnologi hanno chiesto criteri di valutazione equi, ovvero capaci di adeguarsi alle caratteristiche delle varie professionalità che la figura del tecnologo comprende, in modo tale da generare un processo di "imparzialità". Tale esigenza può essere correttamente soddisfatta implementando programmi di giustizia procedurale e giustizia distributiva (Ram e Prabhakar, 2011). La giustizia distributiva riguarda le decisioni prese (per esempio il quantitativo di premi distribuiti e i criteri di valutazione associati) e il grado di imparzialità e correttezza con cui vengono prese. Invece la giustizia procedurale considera i mezzi e le procedure utilizzate per mettere in pratica tali decisioni, riguarda così il grado di correttezza e imparzialità della procedura in sé. Non basta delineare un modello di valutazione sufficientemente equilibrato (giustizia procedurale), sarà difficile poi metterlo in atto (giustizia distributiva) decidendo per esempio chi dovrà valutare il personale.

### *3.1.5 Criteri certi: non cambiare troppo spesso i criteri di valutazione*

I tecnologi hanno dichiarato di voler essere valutati secondo criteri che siano certi, ovvero che non varino troppo spesso nel tempo. Per dare l'idea del significato di questa proposta vale la pena esporre una vicenda emersa durante il nostro *world café*. Un tecnologo ha portato come esempio la sua partecipazione ad un concorso che gli avrebbe permesso una progressione di carriera. Tra i parametri valutativi di questo concorso era presente un determinato corso di formazione, che il lavoratore in questione decise quindi di svolgere. Alla fine del corso, tuttavia, i parametri di valutazione erano già cambiati, rendendo completamente inutili il tempo e le energie spese dal tecnologo. Questa mancanza di coerenza nella valutazione genera una percezione negativa nel lavoratore riguardo al sostegno ricevuto dall'organizzazione e al proprio coinvolgimento. Tuttavia, tale percezione è un driver importante per l'*employee engagement* e per la soddisfazione del personale (Ram e Prabhakar, 2011).

Ovviamente l'esigenza di non modificare troppo spesso i criteri di valutazione non deve collidere con la necessità di adattare i sistemi di valutazione ai cambiamenti che avvengono nell'organizzazione (Ledford, 2014; Shaffer e Arkes, 2009). Tuttavia, le modifiche dei criteri di valutazione non devono verificarsi disordinatamente e in tempi ravvicinati, o produrranno l'unico effetto di mettere in difficoltà i dipendenti senza riuscire ad avere una coerenza strategica.

### *3.1.6 Partecipazione e feedback degli stakeholder*

Durante la *plenary session* è emerso che i tecnologi vorrebbero essere valutati non solo dai supervisor deputati a questo ruolo, ma anche da altri stakeholder. La valutazione dovrebbe coinvolgere una "extended peer community", vale a dire una comunità estesa di pari, come ad

esempio i colleghi di lavoro (soprattutto per i lavori in cui il gioco di squadra è importante), i clienti e gli utenti di un servizio.

La valutazione dei propri colleghi può spronare un lavoratore ad allineare i propri obiettivi a quelli del gruppo. A sua volta, il gruppo di lavoro sarà spronato a raggiungere determinati risultati allineandosi agli obiettivi dell'organizzazione. Quindi, la valutazione interna al gruppo di lavoro potrebbe facilitare l'allineamento degli obiettivi del singolo con quelli dell'organizzazione.

Quando viene valutato dai propri colleghi e dai clienti, il lavoratore percepisce un livello di responsabilità maggiore e, di conseguenza, aumenta il suo impegno nello svolgere l'attività lavorativa (Kahn, 1990; Kahn, 1992). L'uso di valutazioni basate sui feedback degli stakeholder aiuta a responsabilizzare i lavoratori e far percepire loro che possono influire positivamente sulle sorti dell'organizzazione.

Inoltre i tecnologi hanno suggerito momenti di confronto tra chi elabora i meccanismi di valutazione e i rappresentanti di coloro che saranno valutati, al fine di evitare il disallineamento tra valutati e valutatori. Dall'Engagement Management Model (Gruman e Saks, 2011) si evince che in tal modo si possono evitare malintesi e ingiustizie nella valutazione.

### *3.1.7 Valutazione degli obiettivi raggiunti dal gruppo*

I tecnologi hanno proposto criteri di valutazione basati sugli obiettivi raggiunti dal gruppo. Come già detto nel sottoparagrafo 3.1.2, quando si adotta una gestione per obiettivi, tali obiettivi possono essere anche di gruppo oltre che individuali. Basare la valutazione sugli obiettivi raggiunti da un gruppo di lavoro ha lo scopo di ottenere la massima partecipazione delle risorse umane al conseguimento dei risultati aziendali ovvero il massimo coinvolgimento.

Si tratta di un processo complesso che parte dalla definizione degli obiettivi strategici dell'organizzazione, per poi tradurli in obiettivi operativi per i dipartimenti (settori, aree, ecc.), e infine declinarli in obiettivi per i gruppi di lavoro ed infine in obiettivi individuali (filiera degli obiettivi).

Per garantire un'equa valutazione del dipendente, sarà fondamentale riuscire a ricostruire all'interno del gruppo il contributo individuale al raggiungimento dell'obiettivo comune. A tal fine, è necessario garantire il corretto mix di obiettivi individuali e di obiettivi di gruppo.

### *3.1.8 Filiera degli obiettivi e tracciabilità delle attività*

I tecnologi hanno espresso la necessità di poter essere valutati secondo criteri che stabiliscano in modo chiaro una filiera degli obiettivi, basata su risultati attesi certi, che garantiscano la tracciabilità delle attività svolte da ciascuno (chi ha fatto cosa). Ricollegandosi a quanto detto nel paragrafo precedente, è necessario che in fase di programmazione strategica sia stabilita una filiera degli obiettivi strutturata in modo chiaro, certo e che garantisca equità di valutazione individuale. La filiera degli obiettivi deve prevedere per le varie componenti della filiera, criteri di valutazione dei risultati che abbiano le caratteristiche descritte nei paragrafi precedenti (certi, misurabili, equi, condivisi, di gruppo e individuali, ecc.). Soprattutto, i tecnologi vorrebbero che fosse garantita la tracciabilità delle attività svolte, ovvero che fosse correttamente valutato il proprio apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Per questo motivo sarebbe vantaggioso, in fase di definizione degli obiettivi strategici, coinvolgere i rappresentanti dei dipendenti nella definizione degli obiettivi della filiera.

### *3.1.9 Ruoli e responsabilità definiti*

I tecnologi hanno sottolineato la necessità di avere ruoli e responsabilità individuali ben definiti in fase di determinazione degli obiettivi (come espresso anche nel paragrafo precedente). Chiarire ruoli e responsabilità è, infatti, un passaggio fondamentale della fase di pianificazione degli obiettivi strategici dell'organizzazione e nella successiva declinazione di essi nella filiera degli obiettivi.

Questo passaggio deve essere svolto con estrema cura in modo tale da responsabilizzare i dipendenti, allineando gli obiettivi dei gruppi di lavoro e quelli individuali a quelli dell'organizzazione, attraverso il coinvolgimento dei rappresentanti dei dipendenti nella definizione della filiera degli obiettivi. Inoltre, la corretta assegnazione di ruoli e responsabilità permette una più efficace tracciabilità delle attività svolte da ciascuno, rendendo più semplice la definizione di criteri di valutazione individuali e di gruppo.

### *3.1.10 Caratteristiche comportamentali*

Secondo i tecnologi l'ente dovrebbe utilizzare sistemi valutativi che tengano conto delle caratteristiche comportamentali di un lavoratore. Le caratteristiche comportamentali da considerare secondo i tecnologi sono: la capacità di adattamento a contesti multipli; lo spirito di squadra; la disponibilità al multitasking; lo spirito di iniziativa e la capacità di creare network esterni e interni all'ente. Secondo i tecnologi, i dipendenti collaborativi, flessibili, propositivi e aggregatori, contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione in misura maggiore degli altri proprio per queste loro caratteristiche e, pertanto, tali caratteristiche andrebbero misurate e valutate e se possibile premiate.

Le caratteristiche comportamentali descritte favoriscono e sono favorite dall'*employee engagement* e producono effetti positivi nell'organizzazione che vanno al di là del raggiungimento degli obiettivi, come il miglioramento del clima nell'ambiente lavorativo e il benessere dei lavoratori (Ram e Prabhakar, 2011).

Tuttavia, queste caratteristiche comportamentali sono difficili da includere in un sistema di valutazione poiché difficilmente misurabili attraverso criteri oggettivi. Tali criteri sono, infatti, oggetto di valutazioni soggettive e pertanto dipendenti dall'imparzialità dei valutatori, rischiando di non garantire equità, precisione, misurabilità e certezza (vedi paragrafi 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4, 3.1.5).

Un elemento che può aiutare a valutare le caratteristiche comportamentali è la possibilità di essere giudicati dai propri colleghi di lavoro, così da poter unire il lato positivo della peer pressure alla capacità di rilevare le variabili non oggettive. Questa possibilità però può profilarsi solo in presenza di gruppi di lavoro consolidati e di incentivi di gruppo (La Bella e Battistoni, 2008; Jones e Kato, 1995).

### *3.1.11 Anzianità, esperienza e titoli di formazione valutati nei concorsi*

Per quanto riguarda la partecipazione ai concorsi per le progressioni di carriera, i tecnologi hanno indicato che nei criteri di valutazione sarebbe corretto considerare anche l'anzianità del lavoratore. Secondo la loro analisi un lavoratore con maggiore anzianità ha generalmente più esperienza e, quindi, maggiori competenze che dovrebbero valere come punteggio utile per i concorsi. Anche il possesso di titoli di formazione specifici è, secondo i tecnologi, un valido criterio per valutare le competenze acquisite dal lavoratore.

Ovviamente l'anzianità ed il possesso di titoli di formazione, non possono essere considerati come gli unici parametri per valutare le competenze di un dipendente in sede di concorso. I tecnologi suggeriscono, a tal proposito, di valutare il dipendente non soltanto attraverso sistemi telematici e indiretti, ma anche attraverso colloqui. I colloqui, infatti, permetterebbero di valutare più accuratamente le competenze e le attitudini comportamentali del lavoratore (paragrafo 3.1.10). Infatti, i tecnologi sentono di poter esprimere in modo più esplicito le proprie capacità e competenze attraverso delle prove valutative face to face.

Valutare e incentivare efficacemente le competenze, l'esperienza e le abilità dei dipendenti innesca un circolo virtuoso, poiché spinge i lavoratori ad un maggiore impegno nell'ampliare le proprie conoscenze e ad innalzare le proprie competenze. Un personale competente può risolvere più problemi e può assistere chi in un determinato momento ha una carenza conoscitiva (Ledford, 2014; Davis et al., 1997).

### 3.1.12 Utilizzo di "People" per la categorizzazione e la valutazione dei prodotti e delle attività

L'ultima proposta avanzata dai tecnologi ha riguardato, più che un criterio, uno strumento per acquisire dati sulla ricerca e sulle attività svolte. I tecnologi suggeriscono di utilizzare a tal fine "People", ovvero il database del CNR che viene normalmente utilizzato anche per selezionare i prodotti che sono oggetto di valutazione della VQR. Tale database, grazie alla sua completezza e ricchezza di dati, potrebbe essere impiegato per categorizzare e quindi valutare sia i prodotti della ricerca sia le attività svolte dai tecnologi.

## 3.2 Output del round dedicato agli incentivi

Le proposte emerse nel round dedicato agli incentivi sono elencate in tabella 3. Per ogni proposta è indicato sia il riferimento al paragrafo in cui viene discussa in dettaglio, sia la frequenza, cioè il numero di volte con cui è stata proposta.

<b>Proposte emerse nel terzo round</b>		
<b>Paragr.</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Frequenza</b>
3.2.1	Considerare le valutazioni ottenute in passato nei concorsi	2
3.2.2	Alta formazione	3
3.2.2	Esperienza lavorativa all'estero	2
3.2.2	Esperienza lavorativa in altri enti	1
3.2.3	Risorse umane per il proprio team	1
3.2.4	Incentivo economico (anticipo fascia, straordinari, premi di produzione)	3
3.2.5	Telelavoro	1

Tab. 3. Proposte emerse nel round dedicato agli incentivi - *world café* tecnologi del 6 luglio 2016.

### 3.2.1 Considerare le valutazioni ottenute in passato nei concorsi

Nella *plenary session* i tecnologi hanno proposto di utilizzare i risultati delle valutazioni ottenute in passato come punteggio nei concorsi per la progressione. Questa esigenza nasce dal fatto che i lavoratori vogliono trasformare la valutazione delle loro buone performance in un

risultato tangibile anche nel medio-lungo termine. Non vogliono quindi che un buon risultato valutativo esaurisca la sua utilità solo nel breve periodo.

Ovviamente tale richiesta è ancora più comprensibile quando il sistema di incentivazione non riesce ad essere efficiente. I concorsi che si protraggono a lungo e i cui risultati arrivano dopo troppo tempo dal loro svolgimento, sono dei sistemi di valutazione soggetti ad inefficienze temporali. A causa di tali inefficienze, una buona valutazione rischia di diventare obsoleta e il relativo incentivo rischia di perdere la sua efficacia.

L'attuale mancanza di risorse finanziarie ha ridotto il numero dei concorsi e le possibilità di progressione di carriera, demotivando i dipendenti. Questo suggerimento dei tecnologi, che può essere esteso anche alle altre categorie di dipendenti, genererebbe un effetto immediato di engagement e di motivazione senza produrre costi aggiuntivi per l'ente.

### *3.2.2 Incentivi per la formazione: alta formazione, esperienze all'estero e in altri enti*

I tecnologi hanno indicato una serie di incentivi non economici riguardanti la formazione. Tale richiesta riflette, in un periodo nel quale è difficile ottenere incentivi economici, la volontà di poter arricchire il proprio curriculum con una serie di "skills" rivendibili nel futuro, al fine di poter ottenere una progressione di carriera quando ce ne sarà la possibilità. In particolare, i tecnologi indicano i seguenti incentivi legati alla formazione: alta formazione, esperienze di lavoro all'estero ed esperienze di lavoro in altri enti al fine di aumentare il proprio know-how.

Offrire la possibilità di rafforzare le proprie competenze attraverso la formazione è un incentivo non economico che può a volte avere un ritorno prospettico maggiore rispetto a un semplice incentivo economico (Dzuranin et al., 2013; Jeffrey, 2009; Ledford, 2014). Infatti, il lavoratore può in prospettiva acquisire maggiori chance di migliorare la sua posizione nell'ente, di ricevere altri incentivi legati alle competenze, di partecipare a concorsi e vincerli. Inoltre, questi strumenti di incentivazione aiutano i lavoratori a sviluppare capacità e know-how, facendo ottenere un valore aggiunto anche all'organizzazione in cui lavorano (Davis et al., 1997; Ledford, 2014).

### *3.2.3 Risorse umane per il proprio team*

I tecnologi hanno indicato come incentivo l'acquisizione di nuove risorse umane finalizzate al rafforzamento della propria squadra di lavoro. Questo aspetto rappresenta un incentivo perché l'ingresso di nuove risorse può portare nuove energie al team e migliorarne in generale il clima (Kahn, 1990; Kahn, 1992).

I tecnologi indicano che soprattutto in alcuni settori i team sono sottodimensionati rispetto al carico di lavoro e che, quindi, i lavoratori appartenenti a questi team percepirebbero come un efficace incentivo la possibilità che una buona performance faccia arrivare nuove risorse. Altri team presentano carenze o vuoti di competenze e per loro un efficace incentivo sarebbe rappresentato dall'ingresso nel team di colleghi con le competenze mancanti, così da consentire un miglioramento del gruppo.

La possibilità di avere nuovi e competenti colleghi fa aumentare la motivazione dei membri di un team. L'organizzazione che dimostra interesse al miglioramento dei team più performanti, fa aumentare l'entusiasmo e il senso di responsabilità all'interno dei gruppi, generando engagement e miglioramento delle prestazioni. In generale, si può affermare che potenziare le risorse umane all'interno dei team è un metodo per far percepire ai dipendenti il supporto dell'organizzazione, driver importante per l'*employee engagement* (Ram e Prabhakar, 2011).

### 3.2.4 Incentivi economici (*anticipo fascia, straordinari, premi di produzione*)

I tecnologi hanno indicato tra gli incentivi desiderati anche quelli di natura economico-monetaria (*anticipo fascia, straordinari, premi di produzione*). Tuttavia, anche se questi incentivi solitamente occupano un ruolo importante nei sistemi di incentivazione, sono difficilmente applicabili nell'ente a causa sia della scarsità di risorse finanziarie sia dei vincoli legati al settore pubblico. Non bisogna quindi dimenticare che anche gli incentivi non monetari risultano essere molto appetibili agli occhi del dipendente se efficacemente strutturati.

### 3.2.5 Telelavoro

Dalla *plenary session*, infine, è emerso che tra gli incentivi non monetari che potrebbero risultare molto appetibili agli occhi di un tecnologo c'è il telelavoro. In un sistema di valutazione basato su obiettivi non legati in alcun modo alla presenza del dipendente sul posto di lavoro, il telelavoro può essere un efficace mezzo di incentivazione per i dipendenti più performanti, che potranno scegliere se lavorare in sede o se lavorare da casa o altrove. Ovviamente questo tipo di incentivo per poter essere adottato deve risultare compatibile con la normativa dell'ente.

## 4 CONCLUSIONI

Dall'analisi degli output del *world café* del 6 Luglio 2016 si può notare che i risultati sono molto variegati e generici. Riguardo alla valutazione, i tecnologi non hanno indicato criteri specifici quanto piuttosto le caratteristiche che i criteri dovrebbero possedere (certi, equi, misurabili, ecc.). La causa della genericità e della varietà dei risultati risiede nella caratteristica stessa della figura del tecnologo: è una figura lavorativa complessa e variegata all'interno della stessa organizzazione, addirittura impossibile da suddividere in sottogruppi precisi secondo i partecipanti. Questa condizione è stata ribadita diverse volte dai tecnologi presenti, i quali già si aspettavano durante i round che gli output non sarebbero stati dettagliati. Per loro stessa ammissione i tecnologi hanno scelto di non indicare criteri più specifici per non "danneggiare" i colleghi assenti. Infatti, i tecnologi che hanno partecipato al *world café* hanno fatto numerosi esempi di criteri di valutazione specifici (es. numero di pubblicazioni) che potrebbero essere efficaci per una categoria di tecnologi ma completamente inefficaci per molte altre.

Anche se sarebbe stato utile per il progetto cercare di ottenere criteri più dettagliati, indurre ragionamenti troppo "indirizzati" è contrario alla filosofia del *world café*. Essa si basa, infatti, sul principio che ogni partecipante deve parlare liberamente senza influenze esterne (Brown e Isaacs, 2002; Prewitt, 2011; Schieffer et al., 2004; Thunberg, 2011).

Considerato ciò, nei prossimi *world café* riguardanti i tecnologi, può essere presa in considerazione la possibilità di rendere le domande più specifiche. Ciò non dovrebbe avere ripercussioni negative sul processo di generazione di idee e di *cross pollination*, poiché le nuove domande saranno formulate grazie al contributo dei partecipanti stessi, prendendo spunto dall'esperienza del *world café* del 6 luglio. Nei futuri *world café* si cercherà di approfondire quali sono le caratteristiche che accomunano e che distinguono le varie figure lavorative presenti tra i tecnologi, cercando di identificare delle similitudini in modo da riuscire a creare un sistema di valutazione e di incentivazione efficace e coerente.

### Ringraziamenti

Gli autori ringraziano l'Ing. Simone Libanori per il contributo dato con il suo lavoro di tesi.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Brown, J., & Isaacs, N. M. (2002). Hosting conversations that matter at the world cafe. *Whole Systems Associates*, 1, 1-20.
- Davis, J. H., Donaldson, L., & Schoorman, F. D. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, 20-47.
- Dzuranin, A. C., Randolph, D., & Stuart, N. V. (2013). Doing More With Less: Using Noncash Incentives to Improve Employee Performance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 24(5), 75-80.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Holmstrom, B. (1979). Moral Hazard and Observability. *The Bell Journal of Economics*.
- Jeffrey, S. A. (2009). Justifiability and the motivational power of tangible non-cash incentives. *Human Performance*, 22, 143-155.
- Jones, D. C., & Kato, T. (1995). The Productivity Effects of Employee Stock-Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data. *The American Economic Review*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be full there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-349.
- La Bella, A., & Battistoni, E. (2008). *Economia e organizzazione aziendale*. Maggioli Editore.
- Ledford, G. E. (2014). The changing landscape of employee rewards: Observations and prescriptions. *Organizational Dynamics*, 43(3), 168-179.
- Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61.
- Shaffer, V. A., & Arkes, H. R. (2009). Preference reversals in evaluations of cash versus non-cash incentives. *Journal of Economic Psychology*, 30, 859-872.

## **APPENDICE 4**

**WORLD CAFÉ AMMINISTRATIVI  
21 Febbraio 2017 sede centrale CNR (Roma)**

**Relazione e analisi degli output**

Autori: Armando Calabrese, Roberta Costa, Tamara Menichini

## **1 INTRODUZIONE**

Il presente documento offre il resoconto del “*world café* amministrativi” tenutosi il 21 febbraio 2017 presso la sede centrale del CNR di Roma. Lo svolgimento di questo *world café* rientra nelle attività esecutive del progetto di innovazione organizzativa “Coffee B.R.E.A.K.S. - *Coffee for Building Renewed Engagement and Awareness by Knowledge Sharing*”, finalizzato alla determinazione di un sistema di valutazione ed incentivazione per il personale, attraverso iniziative di stakeholder engagement.

L’evento ha visto la partecipazione di due tipologie di dipendenti: lavoratori con profilo amministrativo, di seguito denominati “amministrativi” e lavoratori con profilo tecnico ma che svolgono prevalentemente funzione amministrativa, di seguito denominati “tecnici”. La scelta di invitare anche i tecnici a questo *world café* è dovuta alla considerazione che le istanze delle unità di personale che svolgono mansioni amministrative, pur avendo un profilo tecnico, non potevano essere ricomprese correttamente in quelle emerse nel *world café* dei tecnici (che svolgono correttamente i ruoli assegnati contrattualmente al loro profilo professionale); il rilevante numero di tecnici che svolgono attività amministrative non poteva, altresì, essere ignorato ed è stata, dunque fatta la scelta di invitare questa categoria di personale al *world café* che aveva maggiore affinità con le mansioni da essa principalmente svolte.

Nella sezione 2 è presentata una relazione sull’incontro, svoltosi secondo le linee guida predisposte per l’implementazione di *world café* all’interno del CNR nel contesto del progetto “Coffee B.R.E.A.K.S.”. Nel paragrafo 3 è presentata un’analisi dei criteri di valutazione e degli incentivi proposti dai tecnici durante il *world café*, mentre nel paragrafo 4 è presentata un’analisi dei criteri di valutazione e degli incentivi proposti dagli amministrativi.

## **2 SVOLGIMENTO DELL’INCONTRO**

### **2.1 Personale partecipante**

All’evento “*world café* amministrativi” del 21 Febbraio 2017 hanno partecipato 30 dipendenti provenienti da sedi di Roma, Napoli, Firenze, Foggia. L’evento ha visto la partecipazione di amministrativi e tecnici come riportato nella Tabella 1.

I tecnici sono stati divisi in 3 tavoli (2 da 5 persone e 1 da 4). Gli amministrativi sono stati divisi in 3 tavoli da 5 persone.

Durante lo svolgimento dei 3 round (descritti nel paragrafo 2.4) un componente per tavolo aveva il ruolo di *table host* e doveva mantenere la sua posizione per tutti e 3 i *round*. A differenza del *table host*, gli altri partecipanti seduti allo stesso tavolo, i cosiddetti “viaggiatori” o

“ambasciatori di idee”, avevano il compito di cambiare tavolo ad ogni *round* portando le idee scaturite dalla discussione ai partecipanti del round successivo in un tavolo differente.

<b>N.</b>	<b>Livello/profilo</b>	<b>Istituto/Struttura</b>	<b>Ruolo</b>
1	IV-VIII - Tecnico (operatore o CTER) con mansioni amministrative	IRSA	Table host
2	IV-VIII – tecnico (operatore o CTER) con mansioni amministrative	IFAC	Viaggiatore
3	V - Collaboratore di Amministrazione	Istituto Fisica Applicata “Nello Carrara” - Firenze	Viaggiatore
4	IV-VIII - Tecnico (operatore o CTER) con mansioni amministrative	IAMC-CNR SEDE DI NAPOLI	Viaggiatore
5	IV-VIII - Tecnico (operatore o CTER) con mansioni amministrative	IRPPS	Viaggiatore
6	VII - Collaboratore di Amministrazione	IAMC-CNR	Viaggiatore
7	IV-VIII – Tecnico (operatore o CTER) con mansioni amministrative	IFAC	Table Host
8	IV-VIII – Tecnico (operatore o CTER) con mansioni amministrative	DCGRU Stato Giuridico e Trattamento Economico del Personale	Viaggiatore
9	IV – Funzionario di Amministrazione	DSFTM Dip. Scienze Fisiche e Tecnologiche della Materia	Viaggiatore
10	VII – Collaboratore di Amministrazione	IFAC	Viaggiatore
11	VII – Collaboratore di Amministrazione	Istituto per lo Studio di Materiali Nanostrutturati	Viaggiatore
12	VII – Collaboratore di Amministrazione	IRSA	Table Host
13	IV-VIII – Tecnico (operatore o CTER) con mansioni amministrative	IAMC - Sede di Napoli	Viaggiatore
14	IV-VIII – Tecnico (operatore o CTER) con mansioni amministrative	IAMC - Sede di Napoli	Viaggiatore
15	IV-VIII – Tecnico (operatore o CTER) con mansioni amministrative	IAMC - Sede di Napoli	Viaggiatore
16	IV – Funzionario di Amministrazione	IRSA – CNR	Viaggiatore
17	V – Collaboratore di Amministrazione	USPO	Viaggiatore
18	IV-VIII – Tecnico (operatore o CTER) con mansioni amministrative	DIITET	Table Host
19	IV-VIII – Tecnico (operatore o CTER) con mansioni amministrative	ISGI	Viaggiatore
20	VII – Collaboratore di Amministrazione	IBPM ROMA	Viaggiatore
21	VII – Collaboratore di Amministrazione	Istituto per i Polimeri, Composti e Biomateriali	Viaggiatore
22	IV-VIII – Tecnico (operatore o CTER) con mansioni amministrative	Istituto di Fisica Applicata	Viaggiatore
23	VII – Collaboratore di Amministrazione	IRSA	Viaggiatore
24	VII – Collaboratore di Amministrazione	IRPS	Table Host
25	IV-VIII – Tecnico (operatore o CTER) con mansioni amministrative	Istituto di Tecnologie Biomediche – Sede Secondaria di Roma	Viaggiatore
26	V – Funzionario di Amministrazione	DG – Ufficio Controllo di Gestione	Table Host

27	V – Collaboratore di Amministrazione	Istituto di Ricerche sulla Combustione	Viaggiatore
28	VII – Collaboratore di Amministrazione	Ufficio Programmazione Finanziaria e Controllo	Viaggiatore
29	V – Collaboratore di Amministrazione	Trattamento Previdenziale – Sede Centrale	Viaggiatore
30	IV-VIII – Tecnico (operatore o CTER) con mansioni amministrative	DIITET	Viaggiatore

Tabella 1 - Elenco partecipanti al *world café* amministrativi del 21 Febbraio 2017.

## 2.2 Sala e accoglienza

Per lo svolgimento del *world café* sono state allestite due sale diverse al fine di consentire ai tecnici e agli amministrativi di svolgere i *round* di discussione separatamente.

Il lungo corridoio che portava alle sale è stato allestito con grandi schermi che proiettavano immagini e frasi rappresentative del progetto, le quali hanno attirato fin da subito l'attenzione e la curiosità dei partecipanti. L'ingresso alle stanze adibite all'incontro e al buffet, è stato agevolato dalla presenza dei facilitatori che indicavano il percorso per arrivare alla sale. Sicuramente d'effetto la luminosità dell'ambiente, favorita dalle tonalità chiare dell'arredamento e dalle pareti prevalentemente bianche.

Nella sala più grande si è svolta la presentazione della giornata, i tre *round* degli amministrativi e la *plenary session* conclusiva. La sala rettangolare aveva tavoli già predisposti in modo simmetrico. Nella sala più piccola, dove si sono svolti i 3 *round* di discussione dei tecnici, è stato allestito un buffet accessibile a tutti durante tutta la durata del *world café*. In questo caso non esisteva una predisposizione simmetrica dei tavoli e, quindi, in accordo con la teoria del *world café*, i tavoli sono stati sistemati in modo casuale in modo da favorire l'informalità dell'evento. Sui tavoli, tutti di forma rettangolare, sono stati sistemati grandi fogli di carta, penne e pennarelli colorati per consentire ai partecipanti di scrivere e disegnare durante i *round* di discussione. Inoltre, su ogni tavolo erano disponibili alcuni post-it sui quali i partecipanti hanno scritto il proprio nome per poi utilizzarli come targhetta identificativa. Ai post-it identificativi erano attaccate delle attaches di colore diverso per ognuno dei tavoli, che sono state sfruttate per agevolare la fase di scambio dei partecipanti tra i vari *round* di discussione (nei *round* successivi occorreva formare gruppi di discussione "arcobaleno").

Come *talking stick* è stato scelto un righello. Tale oggetto, per i teorici del metodo, ha la funzione di facilitare la partecipazione di tutti alla discussione: chi lo detiene ha il diritto di parlare, mentre gli altri devono ascoltare ed aspettare il loro turno.

## 2.3 Presentazione dei partecipanti e della giornata

I partecipanti sono stati fatti accomodare nella stanza più grande per la fase di presentazione che è stata aperta da una introduzione all'evento del Dott. Gianpiero Ruggiero, responsabile della Struttura Tecnica Permanente di Misurazione della Performance del CNR, il quale ha sottolineato come questa giornata fosse "un'occasione unica di condivisione e unione".

E' stato poi il turno dei facilitatori che, dopo essersi presentati, hanno spiegato il progetto, il metodo e lo svolgimento della giornata. Successivamente, con l'ausilio di un *talking stick*, i partecipanti sono stati invitati a presentarsi dicendo il proprio nome, cognome, istituto di provenienza e piatto preferito (domanda "rompighiaccio").

A questo punto gli amministrativi si sono accomodati ai tavoli presenti nella stanza, mentre i tecnici sono stati fatti accomodare ai tavoli della seconda sala. I facilitatori si sono ripartiti nelle due sale, coordinandosi per la presentazione delle domande, l'avvio e la conclusione dei vari *round*. In tal modo, la fase di discussione, descritta in dettaglio nel paragrafo seguente, è avvenuta in parallelo nelle due sale.

## **2.4 Round di discussione**

Il *table host* (partecipante fisso) per ogni tavolo, è stato designato liberamente dai partecipanti seduti allo stesso tavolo, dopodiché si è proceduto con lo svolgimento del primo *round* di discussione.

La prima domanda proposta agli amministrativi è stata:

*"Siamo nel 2027: al CNR tutti gli amministrativi sono pienamente soddisfatti degli incentivi e di come viene effettuata la valutazione della loro attività lavorativa. Su cosa ti immagini siano valutati e che incentivi ricevono?"*.

Analogamente, la prima domanda proposta ai tecnici è stata:

*"Siamo nel 2027: al CNR tutti i tecnici sono pienamente soddisfatti degli incentivi e di come viene effettuata la valutazione della loro attività lavorativa. Su cosa ti immagini siano valutati e che incentivi ricevono?"*.

Sebbene la domanda volesse sollecitare un ragionamento visionario per stimolare la creatività dei partecipanti, quasi tutti hanno perso il focus almeno una volta e hanno affrontato la discussione parlando di situazioni attuali. In ogni caso le idee emerse si sono rivelate sempre inerenti lo scopo della giornata e quindi senza dubbio utili.

Finito il primo *round* i viaggiatori hanno cambiato tavolo, cercando di non sedersi con le persone che avessero la targhetta con l'attache del loro stesso colore. Questo accorgimento, previsto dalla tecnica del *world café*, ha favorito la *cross pollination* tra i partecipanti, ovvero la contaminazione reciproca di idee tra i partecipanti e lo scambio di riflessioni.

Gli amministrativi hanno formato di nuovo tre tavoli da 5 persone, mentre i tecnici due da 4 e uno da 5 perché uno dei partecipanti ha dovuto abbandonare l'incontro per motivi personali. I *table host* hanno riassunto quanto precedentemente emerso e si è proceduto con la seconda domanda. Dopo aver indotto con il *primo round* un ragionamento fantasioso e visionario riguardo la valutazione e l'incentivazione sono state poste domande più specifiche.

La domanda posta per introdurre il *secondo round* è stata:

*“Oggi, in base a quali aspetti vorresti essere valutato (output del lavoro e/o aspetti comportamentali)?”.*

Questa domanda ha stimolato dibattiti più accesi. In un tavolo degli amministrativi si sono creati dei sottogruppi di discussione che presto sono stati interrotti dai facilitatori. Alla fine del *round* i *table host* sono stati invitati a riassumere ogni proposta emersa su un diverso post-it.

La domanda guida del terzo *round* è stata:

*“Oggi, quali incentivi vorresti per premiare la tua prestazione lavorativa?”.*

Gli amministrativi si sono distribuiti di nuovo in tre tavoli da 5, mentre i tecnici sono tornati a formare due tavoli da 5 persone e uno da 4 perché si è aggiunta proprio all'inizio di questo *round* un'altra partecipante. Al termine del terzo *round* le proposte sugli incentivi sono state sintetizzate sui post-it dai *table host*.

Ogni round ha avuto una durata di 20 minuti, con l'aggiunta di 5 minuti alla fine del secondo e del terzo per riassumere i concetti emersi.

Il *talking stick* è stato utilizzato da tutti solo all'inizio. Dopo i primi 10 minuti, già qualcuno ha dimenticato di farne uso, finché alla fine è diventato uno strumento del tutto superfluo: tutti prendevano tranquillamente la parola senza sovrapporsi o essere interrotti. Lo scambio d'idee è risultato naturale e spontaneo, molti si sono sentiti così a loro agio da raccontare anche aneddoti lavorativi personali.

## **2.5 Plenary Session**

Al termine della fase dedicata ai *round* di discussione, i partecipanti sono stati fatti accomodare tutti nella sala più grande per procedere con la *plenary session*. I *table host*, a turno, hanno esposto le proposte relative alla valutazione e all'incentivazione emerse nel proprio tavolo innescando delle discussioni collettive che hanno aiutato sia ad approfondire i concetti sia a farne emergere di nuovi. I post-it riassuntivi sono stati attaccati dai *table host* su due flip-chart, una per i criteri e una per gli incentivi, e sono stati posizionati in modo tale da raggruppare quelli che esprimevano concetti simili. I diversi colori dei post-it hanno aiutato a distinguere le proposte dei tecnici da quelle degli amministrativi. Di seguito si riporta la legenda dei colori:

- ARANCIONE: proposte di valutazione degli amministrativi;





proposto. Ad esempio, una frequenza pari a 2 indica che, durante la *plenary session* l'elemento è stato proposto da 2 *table host* diversi.

Proposte emerse nel secondo round (tecnici)		
Paragr.	Descrizione	Frequenza
3.1.1	Aspetti comportamentali:	
3.1.1	- <i>Capacità di problem solving</i>	1
3.1.1	- <i>Capacità di trasferire le proprie competenze all'interno e all'esterno</i>	1
3.1.1	- <i>Interazione tra colleghi</i>	2
3.1.1	- <i>Capacità di essere un team leader</i>	1
3.1.1	- <i>Affidabilità</i>	1
3.1.1	- <i>Capacità di lavorare in team</i>	2
3.1.1	- <i>Disponibilità</i>	1
3.1.1	- <i>Versatilità</i>	1
3.1.1	- <i>Responsabilità</i>	1
3.1.1	- <i>Propositività</i>	1
3.1.1	- <i>Auto-organizzazione</i>	1
3.1.2	Trasversalità professionale	1
3.1.3	Obiettivi e criteri di valutazione condivisi	1
3.1.4	Contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura	1
3.1.5	Competenza	1
3.1.6	Output prodotto:	
3.1.6	- <i>Efficienza</i>	1
3.1.6	- <i>Rispettare i tempi e gli obiettivi prefissati</i>	
3.1.6	- <i>Qualità</i>	1
3.1.6	- <i>Innovazione</i>	1
3.1.6	- <i>Quantità di lavoro svolto</i>	2
3.1.7	Valutazione su tre livelli: tra pari, da utenti del servizio, dal direttore	1

Tab. 2. Proposte emerse nel round dedicato alla valutazione – *world café* amministrativi (tecnici) del 21 febbraio 2017

### 3.1.1 Aspetti comportamentali

I tecnici hanno dato notevole importanza all'aspetto comportamentale che seppur difficile da valutare in modo oggettivo, ha una grande influenza sul raggiungimento dei obiettivi e quindi sulla performance.

La capacità di *problem solving*, ad esempio, è stata considerata una *core skill* importante da valutare perché spesso i tecnici lavorano con pochi mezzi e risorse a disposizione, ed in questi casi, una buona capacità di analisi finalizzata all'individuazione della soluzione migliore risulta fondamentale per il raggiungimento dei livelli di performance desiderati. In particolare, i tecnici

hanno incluso nella capacità di *problem solving* anche la capacità di riconoscere un eventuale problema prima che si manifesti e di agire per prevenirlo e/o risolverlo prima che sia troppo tardi.

I tecnici hanno indicato come rilevante la capacità di trasferire le proprie competenze all'interno e all'esterno della struttura, perché tale capacità permette di impiegare al meglio le competenze possedute per il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi.

I tecnici hanno anche fatto notare che è rilevante saper interagire tra colleghi. All'interno della stessa struttura è importante collaborare perché il lavoro di uno ha spesso ripercussioni su quello degli altri. In ogni organizzazione esiste infatti un vincolo di complementarità che rende improduttiva la mancata condivisione di informazioni e di risorse.

I tecnici hanno sottolineato come per creare un clima di lavoro favorevole sia necessario essere diplomatici e saper gestire i rapporti anche con persone non affini. Un buon dirigente, per esempio, si vede dalla capacità che ha di capire qual è la persona più adatta a svolgere un determinato ruolo, riuscendo a distribuire i lavori in modo efficiente ed efficace. È stata messa in evidenza, inoltre, l'importanza di saper coordinare le persone, in particolare i propri collaboratori. Un team leader deve risultare responsabile ed avere intraprendenza organizzativa, intesa anche come capacità di organizzare il proprio lavoro, e capacità di proporre nuove idee o attività.

Inoltre, un dirigente dovrebbe notare e valutare l'affidabilità dei suoi dipendenti: un dipendente più affidabile rispetto ad un altro non dovrà subire tutto il carico di lavoro solo perché migliore, bensì dovrà essere valutato positivamente, mentre il collega meno meritevole dovrà essere spronato ad impegnarsi di più, favorendo una bilanciata ripartizione del lavoro.

Per i tecnici vanno premiate: la versatilità, necessaria per poter coprire eventuali mancanze o assenze di colleghi; la disponibilità, intesa come quantità di tempo proprio che si mette a disposizione; la capacità di lavorare in team, di auto-organizzarsi e di essere propositi, oltre a quella e di sapersi assumere delle responsabilità, ammettendo i propri errori e sapendo chiedere aiuto ai colleghi laddove necessario.

Molte delle caratteristiche comportamentali descritte favoriscono e sono favorite dall'*employee engagement* e producono effetti positivi nell'organizzazione che vanno al di là del raggiungimento degli obiettivi, come il miglioramento del clima nell'ambiente lavorativo e il benessere dei lavoratori (Ram e Prabhakar, 2011).

Le caratteristiche comportamentali sono difficili da includere in un sistema di valutazione poiché difficilmente misurabili attraverso criteri oggettivi. Tali criteri sono, infatti, oggetto di valutazioni soggettive e pertanto dipendenti dall'imparzialità dei valutatori. Un elemento che può aiutare a valutare con maggiore imparzialità le caratteristiche comportamentali è la

possibilità di essere giudicati dai propri colleghi di lavoro, così da poter unire il lato positivo della peer pressure alla capacità di rilevare le variabili non oggettive (vedi paragrafo 3.1.7).

Alcune di queste proposte sono emerse anche negli altri *world café* (tecnologi di Montelibretti, ricercatori e tecnici di Milano).

### *3.1.2 Trasversalità professionale*

La trasversalità professionale è stata proposta come criterio di valutazione poiché coloro che hanno avuto molteplici esperienze lavorative all'interno del CNR, hanno anche sviluppato un maggiore livello di elasticità mentale, utile per individuare soluzioni agli eventuali problemi che potrebbero insorgere durante lo svolgimento della propria attività lavorativa.

Proposte simili, anche se formulate in modo diverso, sono emerse anche negli altri *world café* (tecnologi di Montelibretti e tecnici di Milano).

### *3.1.3 Obiettivi e criteri di valutazione condivisi*

I tecnici ritengono che gli obiettivi fissati dal dirigente debbano essere condivisi con la struttura in modo da evitare un sovraccarico di lavoro sproporzionato tra i dipendenti. I tecnici hanno segnalato che spesso si verificano situazioni in cui ci sono persone che vengono sovraccaricate, mentre altre hanno una quantità di lavoro molto modesta o addirittura rifiutano nuovi incarichi. Alcuni dipendenti hanno rivelato di avere compiti all'interno dell'istituto che esulano dal loro mansionario e che sono in difficoltà a farlo presente perché non si tratta di una situazione regolare.

I tecnici hanno sottolineato che la condivisione degli obiettivi, e quindi dei criteri di valutazione, è importante perché permette ai dipendenti di chiedere gli strumenti e le condizioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi stessi. Insieme agli obiettivi, e quindi ai criteri, devono essere prefissati e condivisi anche gli indicatori quantitativi, nella prospettiva di un sistema di valutazione certo e condiviso.

Proposte simili sono emerse anche negli altri *world café* (ricercatori e tecnici di Milano).

### *3.1.4 Contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura*

Per i tecnici un buon dirigente deve valutare la capacità del singolo dipendente di contribuire al raggiungimento degli obiettivi, collaborando con i colleghi. Allo stesso modo il dirigente deve fornire le condizioni adatte a farlo. Un ambiente collaborativo migliorerebbe il clima lavorativo e contribuirebbe di conseguenza al miglioramento dell'efficienza nel raggiungimento dei risultati.

Proposte simili sono emerse anche negli altri *world café* (tecnologi di Montelibretti e tecnici di Milano).

### 3.1.5 Competenza

I tecnici hanno chiesto di valutare le competenze dei lavoratori perché le ritengono indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi dell'istituto. Un deficit nelle competenze individuali potrebbe però derivare da un mancato aggiornamento piuttosto che da un demerito del dipendente. Il direttore dovrebbe quindi assicurare ai dipendenti la possibilità di fare formazione.

Proposte simili sono emerse anche negli altri *world café* (ricercatori e tecnici di Milano).

### 3.1.6 Output prodotto

Per i tecnici è molto importante che il dirigente valuti sia la qualità sia la quantità del lavoro prodotto. Per valutare la qualità possiamo considerare diversi fattori: l'efficienza nello svolgere il proprio compito; la capacità di rispettare i tempi e gli obiettivi prefissati; la capacità di superare le aspettative; la capacità di raggiungere l'obiettivo in modo innovativo.

### 3.1.7 Valutazione su tre livelli: tra pari, da parte degli utenti del servizio, da parte del direttore

I tecnici hanno suggerito dei sistemi di valutazione che potrebbero essere utili per ridurre la soggettività insita nel processo valutativo. Secondo i tecnici c'è bisogno di un duplice sistema di valutazione. Il primo deve svolgersi tra pari (che possono appartenere allo stesso istituto ma anche ad istituti diversi tra i quali sono attive collaborazioni). Questa valutazione può avvenire, ad esempio, tramite relazioni periodiche (con frequenza trimestrale o semestrale in base alle specifiche esigenze) che riportino come il singolo dipendente valuta il lavoro svolto dalle persone con cui interagisce professionalmente. A questo primo sistema tra pari, basato sulle relazioni periodiche, si unirà anche la valutazione del direttore.

Il secondo sistema prevede una valutazione da parte degli utenti, ad esempio, con recensioni stile "Booking" durante il corso dell'anno. Alternativamente si propone un sistema di recensioni con contraddittorio (quindi necessariamente non anonime), in cui ognuno abbia la possibilità di replicare in merito ai giudizi a lui indirizzati. Questo ultimo sistema però, se non perfettamente gestito e mediato, rischia di intaccare in modo negativo il clima organizzativo dell'istituto, innescando rivalità e tensioni.

Proposte molto simili sono emerse anche negli altri *world café* (tecnologi di Montelibretti e tecnici di Milano).

Questo tipo di valutazione dovrebbe coinvolgere una "extended peer community", vale a dire una comunità estesa di pari, come ad esempio i colleghi di lavoro (soprattutto per i lavori in cui il gioco di squadra è importante), i clienti e gli utenti di un servizio.

La valutazione dei propri colleghi può spronare un lavoratore ad allineare i propri obiettivi a quelli del gruppo. A sua volta, il gruppo di lavoro sarà spronato a raggiungere determinati

risultati allineandosi agli obiettivi dell'organizzazione. Quindi, la valutazione interna al gruppo di lavoro può facilitare l'allineamento degli obiettivi del singolo con quelli dell'organizzazione.

Quando viene valutato dai propri colleghi e dai clienti, il lavoratore percepisce un livello di responsabilità maggiore e, di conseguenza, aumenta il suo impegno nello svolgere l'attività lavorativa (Kahn, 1990; Kahn, 1992). L'uso di valutazioni basate sui feedback degli stakeholder aiuta a responsabilizzare i lavoratori e far percepire loro che possono influire positivamente sulle sorti dell'organizzazione.

### 3.2 Output del round dedicato agli incentivi

Le proposte emerse dai tecnici nel round dedicato agli incentivi sono rappresentate in tabella

3. Per ogni proposta è indicata la frequenza, cioè il numero di volte con cui è stata proposta.

Proposte emerse nel terzo round (tecnici)		
Paragr.	Descrizione	Frequenza
3.2.1	Crediti annuali da sfruttare per passaggi di carriera	1
3.2.2	Pacchetto di ore retribuite a disposizione	2
3.2.3	Benefit:	
3.2.3	- Corsi di formazione	2
3.2.3	- Buoni acquisto	1
3.2.3	- Viaggi premio	1
3.2.4	Stabilizzazione per meriti	2
3.2.5	Permessi	2
3.2.6	Esperienza di lavoro all'estero	1
3.2.7	Incentivo economico	1
3.2.8	Flessibilità	1
3.2.9	Esperienze lavorative in altri istituti	1
3.2.10	Adeguamento contrattuale	1
3.2.11	Incentivo su misura	1

Tab. 3. Proposte emerse nel round dedicato agli incentivi – *world caffè* amministrativi (tecnici) del 21 febbraio 2017.

#### 3.2.1 Crediti annuali da sfruttare nei passaggi di carriera

I tecnici hanno proposto come metodo incentivante la maturazione di crediti annuali da utilizzare per i passaggi di carriera. In base alla valutazione ricevuta matureranno un certo numero di crediti che potrebbero essere sfruttati come punteggio nei concorsi interni o per avanzamenti di carriera o altro.

La stessa proposta è emersa anche nel *world caffè* tecnologi di Montelibretti.

#### 3.2.2 Pacchetto di ore retribuite a disposizione

Poiché spesso i dipendenti si trovano a lavorare oltre il tempo che viene loro retribuito, i tecnici hanno proposto l'introduzione di questo pacchetto di ore da utilizzare in caso di necessità.

Questo incentivo verrebbe utilizzato solo per lavori extra e con l'autorizzazione di un superiore, affinché tutta l'energia spesa dai dipendenti venga loro riconosciuta e retribuita.

La stessa proposta è emersa anche nel *world café* tecnologi di Montelibretti come "straordinari".

### 3.2.3 Benefit

Due Table Host su tre hanno proposto come forma di incentivazione la possibilità di partecipare a corsi di formazione che arricchiscano l'individuo in ambito professionale. E' stato anche proposto di offrire come incentivo la partecipazione a corsi extra-professionali come elemento di gratificazione e crescita personale.

Proposte molto simili sono emerse anche negli altri *world café* come "alta formazione" (tecnologi di Montelibretti, ricercatori e tecnici di Milano).

Offrire la possibilità di rafforzare le proprie competenze attraverso la formazione è un incentivo non economico che può, a volte, avere un ritorno maggiore rispetto ad un semplice incentivo economico (Dzuranin et al., 2013; Jeffrey, 2009; Ledford, 2014). Infatti, il lavoratore può in prospettiva acquisire maggiori chance di migliorare la sua posizione nell'ente, di ricevere altri incentivi legati alle competenze, di partecipare a concorsi e vincerli. Inoltre, questi strumenti di incentivazione aiutano i lavoratori a sviluppare capacità e know-how, facendo ottenere un valore aggiunto in termini di competenze anche all'organizzazione in cui lavorano (Davis et al., 1997; Posthuma et al., 2013; Ledford, 2014).

Infine, i tecnici hanno proposto come benefit anche buoni acquisto e viaggi premio.

La stessa proposta "viaggi premio" è emersa anche nel *world café* tecnici di Milano.

### 3.2.4 Stabilizzazione per merito

I tecnici chiedono una revisione delle modalità di valutazione che dia più peso alla meritocrazia rispetto all'anzianità di servizio. Soprattutto nel caso dei precari, i tecnici hanno richiesto un incentivo basato sulla stabilizzazione per merito. Una partecipante ha riportato il suo caso personale: è stata precaria nella stessa struttura per 28 anni e questo l'ha portata ad avere timore di opporsi o rendere noto il carico di lavoro eccessivo a lei affidato dal dirigente. Se un dirigente affida molti incarichi ad un dipendente precario questo dimostra che quello stesso dipendente ottiene buoni risultati. In questi casi i tecnici chiedono che venga attuata la stabilizzazione.

Proposte simili sono emerse anche negli altri *world café* come "risorse umane per il proprio team" (tecnologi di Montelibretti e ricercatori di Milano). In questi *world café* si è parlato di stabilizzazione di risorse umane appartenenti a team altamente performanti.

In generale, si può affermare che potenziare le risorse umane all'interno dei team è un metodo per far percepire ai dipendenti il supporto dell'organizzazione, driver importante per l'*employee engagement* (Ram e Prabhakar, 2011).

### 3.2.5 Permessi

Con questo incentivo, proposto da due Table Host tecnici, si chiede del tempo libero aggiuntivo come premio per i risultati ottenuti. Questo garantirebbe ai dipendenti una maggiore serenità e una ricarica di energia che si ripercuoterebbe certamente in modo positivo sui risultati dell'istituto.

### 3.2.6 Esperienze di lavoro all'estero

I tecnici hanno espresso l'interesse nei confronti di esperienze lavorative all'estero: approcciarsi ad un'altra realtà fornirebbe loro un bagaglio di competenze più ampio e nuovi stimoli. L'istituto stesso trarrebbe vantaggio da tale arricchimento, potendo sfruttare il know-how acquisito dal dipendente per raggiungere in modo più efficiente i propri obiettivi.

La stessa proposta è emersa anche nel *world café* tecnologi di Montelibretti. Come già puntualizzato per la proposta "corsi di formazione" (paragrafo 3.2.2), questo tipo di incentivo non economico può avere un ritorno maggiore rispetto a un semplice incentivo economico poiché accresce le competenze interne all'organizzazione e la motivazione dei dipendenti (Dzuranin et al., 2013; Jeffrey, 2009; Ledford, 2014).

### 3.2.7 Incentivo economico

L'incentivo economico è sempre tra i più desiderati ed è stato proposto in questo come in tutti gli altri *world café*, anche se declinato in diverse forme (premi produzione o quota sui progetti vinti). Tale incentivo però si scontra spesso con la scarsità delle risorse e con i vincoli normativi, quindi non sempre è concretizzabile. Fortunatamente è stato provato che gli incentivi non monetari, se ben strutturati, sono molto efficaci e offrono una valida alternativa.

### 3.2.8 Flessibilità

I tecnici hanno chiesto maggiore flessibilità nella gestione del loro lavoro, sostenendo di voler essere valutati per il conseguimento degli obiettivi, a prescindere dal tempo che dedicano al lavoro e dal luogo in cui lavorano. Questo incentivo fa riferimento allo *smart working* ed è connesso ad una maggiore autonomia gestionale.

Una simile proposta è emersa, con declinazioni diverse, anche nel *world café* tecnologi di Montelibretti come "telelavoro" e nel *world café* tecnici di Milano come "autonomia nell'organizzazione del lavoro" e come "elasticità dell'orario di lavoro".

### 3.2.9 Esperienze lavorative in altri istituti

I tecnici hanno espresso il desiderio di essere incentivati con esperienze lavorative in istituti diversi dal proprio, oppure attraverso esperienze lavorative diverse (dalla loro abituale mansione) all'interno dello stesso istituto di appartenenza. I tecnici vedono in questo cambiamento di sede o di tipologia di lavoro uno stimolo che potrebbe essere vantaggioso per loro stessi e per l'ente.

Una identica proposta è emersa anche nel *world café* tecnici di Milano. Anche in questo caso valgono le stesse considerazioni fatte in precedenza (nei paragrafi 3.2.3 e 3.2.7) sugli incentivi non economici, che permettono la crescita dei dipendenti in termini di competenze incidendo nello stesso tempo sulla loro motivazione.

### 3.2.10 Adeguamento contrattuale

I tecnici, chiamati a svolgere compiti non inerenti le loro mansioni, hanno richiesto un adeguamento contrattuale in grado di remunerarli economicamente e moralmente del ruolo effettivamente ricoperto e delle energie effettivamente spese. Questa proposta chiaramente non può essere considerata un vero e proprio incentivo, ma viene riportata perché manifesta il disagio vissuto da questa categoria di dipendenti che svolgono delle mansioni (amministrative) diverse dal loro profilo (tecnico).

### 3.2.11 Incentivo su misura

Per concludere, è stato suggerito di far stilare ai dipendenti una lista di incentivi su misura. Ogni dipendente del CNR si trova in una posizione diversa, quindi ogni dipendente, in base alla propria situazione personale, sarà libero di scegliere l'incentivo più adatto a lui. Anche questa ultima proposta risulta di difficile (se non impossibile) attuazione, considerando che verrebbe meno il principio di equità e che la complessità del sistema di incentivazione diverrebbe ingestibile.

## 4. ANALISI DEGLI OUTPUT (amministrativi)

### 4.1 Output del round dedicato alla valutazione

Le proposte emerse nel round dedicato alla valutazione degli amministrativi sono elencate in tabella 4. Per ognuna è indicata la frequenza, cioè il numero di volte con cui è stata proposta.

<b>Proposte emerse nel secondo round</b>		
<b>Paragr.</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Frequenza</b>
4.1.1	Capacità di problem solving	3
4.1.2	Carichi di lavoro	1
4.1.3	Raggiungimento degli obiettivi	2
4.1.4	Collaborazione e confronto	3
4.1.5	Aspetti comportamentali:	
4.1.5	- <i>Capacità di mettersi in gioco</i>	1
4.1.5	- <i>Disponibilità</i>	1
4.1.5	- <i>Responsabilità</i>	1
4.1.5	- <i>Flessibilità e capacità di adattamento</i>	1
4.1.5	- <i>Correttezza del comportamento</i>	1
4.1.6	Rispetto delle scadenze	1
4.1.7	Competenza	1

4.1.8	Valutazione su più livelli: autovalutazione, tra pari, da parte del superiore	1
-------	---	---

**Tab. 4. Proposte emerse nel round dedicato alla valutazione – world café amministrativi del 21 febbraio 2017**

#### 4.1.1 Capacità di problem solving

Gli amministrativi come i tecnici hanno segnalato il problem solving come aspetto da valutare perché un dipendente con tale capacità rappresenta una grande risorsa per l'ente.

Una identica proposta è emersa anche nel *world café* tecnici di Milano.

#### 4.1.2 Carichi di lavoro

Gli amministrativi vorrebbero essere valutati rispetto al carico di lavoro. Questa valutazione deve però tener conto di molti fattori al contorno come, ad esempio, il rispetto delle normative. Infatti, un dipendente potrebbe effettuare più compiti in meno tempo, ma senza rispettare la normativa e quindi tutti gli adempimenti burocratici previsti.

#### 4.1.3 Raggiungimento degli obiettivi

Ovviamente il raggiungimento degli obiettivi è fondamentale e anche gli amministrativi, come i tecnici, chiedono la condivisione di questi ultimi con la struttura. Inoltre, secondo gli amministrativi, il raggiungimento degli obiettivi dovrebbe essere pesato con il carico di lavoro, con il tempo a disposizione e con le persone assegnate al raggiungimento degli obiettivi stessi.

Proposte simili sono emerse anche nel *world café* tecnici di Milano come “riconoscimento degli obiettivi raggiunti”.

#### 4.1.4 Collaborazione e confronto

Condividere le informazioni è importante ai fini di un più efficiente raggiungimento degli obiettivi. Gli amministrativi hanno affermato che ritengono importante valutare la capacità di confrontarsi con i colleghi, con le utenze e con gli stagisti. Nel caso del rapporto con lo stakeholder esterno, i dipendenti ritengono importante dare una buona immagine dell'istituto che, in quanto ente pubblico, deve confrontarsi con le esigenze della popolazione.

#### 4.1.5 Aspetti comportamentali

Per quel che riguarda la valutazione degli aspetti comportamentali, gli amministrativi hanno evidenziato importanti caratteristiche che andrebbero considerate, come la capacità di mettersi in gioco nelle sfide e la disponibilità a partecipare alle iniziative proposte dall'istituto. Gli amministrativi ritengono importante la valutazione del senso di responsabilità del dipendente, interpretato anche come capacità di riconoscere i propri errori e di saper chiedere

aiuto ai colleghi. Analogamente andrebbero valutati lo spirito di adattamento e la flessibilità, intesa come capacità di portare a termine più task (non sempre simili tra loro) per poter eventualmente sostituire un collega assente, e in ultimo la correttezza del comportamento.

Proposte simili sono emerse anche nel *world café* tecnici di Roma (vedi paragrafo 3.1.1) e nei precedenti *world café* (tecnologi di Montelibretti, ricercatori e tecnici di Milano).

Come abbiamo già sottolineato in altre occasioni le caratteristiche comportamentali descritte favoriscono e sono favorite dall'*employee engagement* e producono effetti positivi nell'organizzazione che vanno al di là del raggiungimento degli obiettivi, come il miglioramento del clima organizzativo e il benessere dei lavoratori (Ram e Prabhakar, 2011).

Si ribadisce altresì che le caratteristiche comportamentali sono difficili da includere in un sistema di valutazione poiché difficilmente misurabili attraverso criteri oggettivi. Tali criteri sono, infatti, oggetto di valutazioni soggettive e pertanto dipendenti dall'imparzialità dei valutatori. Un elemento che può aiutare a valutare con maggiore imparzialità le caratteristiche comportamentali è la possibilità di essere giudicati dai propri colleghi di lavoro, così da poter unire il lato positivo della peer pressure alla capacità di rilevare le variabili non oggettive (vedi paragrafo 3.1.7).

#### *4.1.6 Rispetto delle scadenze*

Gli amministrativi come i tecnici hanno sottolineato l'importanza del rispetto dei tempi e delle scadenze per il raggiungimento degli obiettivi e, quindi, la necessità che venga valutato. Gli amministrativi, inoltre, ritengono che il criterio sia oggettivo.

Proposte simili sono emerse anche nel *world café* tecnici di Roma (vedi paragrafo 3.1.6) e nei precedenti *world café* (tecnologi di Montelibretti, ricercatori e tecnici di Milano).

#### *4.1.7 Competenze*

Sebbene questo criterio di valutazione possa sembrare scontato, gli amministrativi l'hanno evidenziato, come uno dei criteri più importanti da valutare.

Una proposta analoga è stata fatta anche dai tecnici del *world café* di Milano, che l'hanno formulata in modo più articolato come "competenze in ingresso ed acquisite".

#### *4.1.8 Valutazione su più livelli: autovalutazione, valutazione dal basso, tra pari e dall'alto*

Gli amministrativi hanno sottolineato l'importanza di integrare i sistemi di valutazione con una parte di autovalutazione che possa tener conto delle circostanze nelle quali i dipendenti si trovano ad operare per raggiungere gli obiettivi fissati. Ad esempio, sarebbe importante capire se l'obiettivo è stato raggiunto da un singolo o da un team, e nel secondo caso qual è il contributo di ogni dipendente. Anche il tempo a disposizione del dipendente per raggiungere l'obiettivo assegnato andrebbe considerato nella valutazione.

Inoltre, la valutazione è sempre affetta dalla soggettività del valutatore (come osservato anche dai tecnici) e, quindi, non dovrebbe essere affidata solo al direttore, ma dovrebbe essere effettuata su più livelli: dal basso verso l'alto e tra pari.

Una proposta analoga è stata fatta anche dai tecnici partecipanti a questo *world café* di Roma (paragrafo 3.1.7). Proposte molto simili sono emerse anche negli altri *world café* (tecnologi di Montelibretti e tecnici di Milano).

Durante la Plenary Session è nata una discussione riguardante l'impossibilità rilevata dagli amministrativi di poter valutare i dirigenti dal basso. A questo proposito un facilitatore CNR ha fatto notare che il "metodo feedback 360°", promosso lo scorso anno nella sede centrale, consente di valutare il dirigente dal basso. Tale metodo dovrebbe essere esteso gradualmente a tutti gli istituti.

## 4.2 Output del round dedicato agli incentivi

Le proposte emerse dagli amministrativi nel round dedicato agli incentivi sono rappresentate in tabella 5. Per ogni proposta è indicata la frequenza, cioè il numero di volte con cui è stata proposta.

Proposte emerse nel terzo round		
Paragr.	Descrizione	Frequenza
4.2.1	Formazione	2
4.2.2	Possibilità di esperienze alternative	2
4.2.3	Autonomia nell'organizzazione del lavoro	1
4.2.4	Esperienze emozionali	
4.2.4	- <i>Viaggi premio</i>	1
4.2.4	- <i>Team building</i>	1
4.2.5	Benessere quotidiano	1
4.2.6	Indennità (economico)	1
4.2.7	Affidamento di incarichi	1
4.2.8	Ripartizione delle risorse	1
4.2.9	Distribuzione collegiale degli incentivi	1
4.2.10	Corsi di lingua ed extra professionali	2
4.2.11	Riconoscimento del proprio lavoro	1
4.2.12	Possibilità di carriera non solo per anzianità	1

Tab. 5. Proposte emerse nel round dedicato agli incentivi – *world café* amministrativi del 21 febbraio 2017.

### 4.2.1 Formazione

Nei due round di discussione gli amministrativi hanno inizialmente parlato della formazione nell'ambito della valutazione, ma durante la Plenary Session si è concluso che fosse più appropriato inserirla tra gli incentivi. Infatti, la formazione non è concessa a tutti i dipendenti e può essere di fatto considerata un incentivo sia perché accresce le competenze e il know-how del dipendente, sia perché ne arricchisce il curriculum garantendo migliori possibilità di carriera all'interno e all'esterno dell'ente.

Una proposta analoga è stata fatta anche dai tecnici partecipanti a questo *world café* di Roma (vedi paragrafo 3.2.3). Proposte molto simili sono emerse anche negli altri *world café* (tecnologi di Montelibretti e tecnici di Milano).

### 4.2.2 Esperienza alternativa all'estero e in altri enti

Gli amministrativi hanno espresso il desiderio di essere incentivati attraverso la possibilità di fare esperienze lavorative in altri istituti dell'ente, oppure all'estero. La possibilità di migliorare le proprie competenze e di allargare i propri orizzonti grazie a queste esperienze di lavoro è

stata considerata un incentivo, dal momento che un dipendente che eccelle in un settore, difficilmente viene spostato in un altro dal suo dirigente. Questo comportamento della dirigenza rischia di demotivare il dipendente con compiti ripetitivi e poco stimolanti, non investendo nella risorsa e perdendo benefici per l'ente in termini di futura performance.

Una proposta analoga è stata fatta anche dai tecnici partecipanti a questo *world café* di Roma (vedi paragrafo 3.2.6) come “esperienze di lavoro all'estero”. La stessa proposta è emersa anche nel *world café* tecnologi di Montelibretti.

Come già puntualizzato per la proposta formazione (paragrafi 4.2.1 e 3.2.2), questo tipo di incentivo non economico può avere un ritorno maggiore rispetto a un semplice incentivo economico perché fa aumentare le competenze interne all'organizzazione e la motivazione dei dipendenti (Dzuranin et al., 2013; Jeffrey, 2009; Ledford, 2014).

#### *4.2.3 Autonomia nell'organizzazione del lavoro*

Gli amministrativi hanno proposto come forma di incentivazione la possibilità di avere maggiore autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro. Essi ritengono che in mancanza di strumenti adatti a raggiungere gli obiettivi fissati il dirigente debba dare loro la possibilità di crearseli da soli. Come è emerso nei 3 round di discussione questo aspetto è al limite tra incentivi e valutazione e, nonostante, i facilitatori lo ritenessero più attinente ad un approccio alla gestione che ad un metodo di incentivazione o valutazione, gli amministrativi hanno sentito l'esigenza di farlo emergere come proposta di incentivazione.

Una proposta identica è emersa nel *world café* tecnici di Milano. Mentre, una proposta analoga è stata fatta anche dai tecnici partecipanti a questo *world café* di Roma (vedi paragrafo 3.1.1), ma come elemento di valutazione degli aspetti comportamentali.

#### *4.2.4 Esperienze emozionali*

Gli amministrativi hanno espresso il desiderio di essere incentivati con “esperienze emozionali”, intese come viaggi premio personali o familiari, ma anche come esperienze di team building. In effetti, il team building potrebbe aiutare i colleghi a conoscersi meglio, migliorando la qualità dei rapporti con conseguente aumento dell'efficacia e dell'efficienza del lavoro in team.

La stessa proposta è emersa anche dai tecnici partecipanti a questo *world café* di Roma (vedi paragrafo 3.2.3) e nel *world café* tecnici di Milano.

#### *4.2.5 Benessere quotidiano*

Gli amministrativi hanno dichiarato di considerare il miglioramento del proprio ambiente di lavoro come una forma di incentivazione. Tuttavia, la garanzia di un ambiente di lavoro

confortevole e positivo, sia a livello fisico (i.e. arredamento, pulizia, illuminazione, riscaldamento, ecc.) sia a livello psicologico (i.e. interazioni personali serene, clima organizzativo, ecc.) non può essere considerata un incentivo, ma dovrebbe essere la base di una struttura organizzativa sana. Infatti, l'ambiente fisico, come quello sociale, contribuisce positivamente o negativamente alla performance dei lavoratori.

La stessa proposta è emersa anche nel *world café* tecnici di Milano come “asili nido” e “spazi da condividere (es. palestre)”.

#### *4.2.6 Indennità economica*

Anche tra gli amministrativi non è mancata la richiesta dell'incentivo economico. L'aspetto monetario può, infatti, essere rilevante per decidere se accettare o meno un lavoro: una paga non adeguata è un forte fattore demotivante. Mentre, per un dipendente che abbia già accettato di svolgere un compito, l'incentivo non monetario è quasi sempre più desiderabile (Ram, Prabhakar, 2011).

L'incentivo economico è stato proposto anche dai tecnici (vedi paragrafo 3.2.7) e negli altri *world café* anche se declinato in diverse forme (premi produzione o quota sui progetti vinti). Come è già stato sottolineato nel paragrafo 3.2.7 tale incentivo non è sempre applicabile a causa di vincoli legati alla scarsità delle risorse e alle normative. Fortunatamente è stato provato che gli incentivi non monetari, se ben strutturati, sono molto efficaci. A esempio, in un sondaggio fatto a 170 lavoratori condotto da Staples Advantage, i dipendenti sottoposti ad un programma di incentivi non monetari affermano di sentirsi più apprezzati, più felici, più motivati, più fedeli alla loro azienda, e più produttivi (Dzurandin et al., 2013).

#### *4.2.7 Affidamento di incarichi*

Su questa forma di incentivi ci sono stati disaccordi tra i partecipanti all'evento, poiché alcuni vedono nell'affidamento di incarichi, come metodo premiante, un ulteriore carico di lavoro che si aggiunge a quello ordinario, già eccessivo. Altri lo percepiscono come gratificazione personale, come segno di stima e fiducia da parte del dirigente e ciò conferma che l'incentivo psicologico non debba essere sottovalutato. Diversi studi affermano che i dipendenti a cui viene riconosciuto un alto livello di fiducia sono più cooperativi e impiegano maggiori energie in comportamenti collaborativi, come la condivisione di informazioni (Cho e Poister, 2013).

#### *4.2.8 Ripartizione delle risorse*

Sarebbe auspicabile, per gli amministrativi, che la ripartizione degli incentivi non fosse definita dalla SAC, ma fosse richiesta da ciascun istituto in base alla propria esigenza premiale.

#### *4.2.9 Distribuzione collegiale degli incentivi*

Gli amministrativi hanno espresso il desiderio di avere una distribuzione collegiale degli incentivi. Questa proposta è emersa perché i dipendenti percepiscono una evidente mancanza di trasparenza nell'assegnazione degli incentivi.

A tal riguardo è stato raccontato un aneddoto riguardante una ex-dirigente di un istituto del CNR che applicava questo metodo: a fine anno riuniva tutti i dipendenti ed ad ognuno, in base al lavoro svolto e ai risultati effettivamente raggiunti, assegnava gli incentivi che meritava.

Un simile comportamento della dirigenza sicuramente alimenterebbe il senso di fiducia e di appartenenza dei dipendenti, poiché garantirebbe loro una maggiore trasparenza ed equità nell'assegnazione degli incentivi. La dirigenza, a sua volta, trarrebbe vantaggio da tale comportamento, poiché la fiducia dei dipendenti gli garantirebbe il loro consenso ed il loro impegno.

#### *4.2.10 Corsi di lingua ed extra-professionali*

Gli amministrativi hanno indicato tra gli incentivi la possibilità di seguire corsi di lingua o corsi di formazione non necessariamente inerenti l'ambito lavorativo, che possano comunque arricchire il loro bagaglio culturale e quindi indirettamente anche le competenze presenti nell'istituto.

La stessa proposta è emersa anche dai tecnici partecipanti a questo *world café* di Roma (vedi paragrafo 3.2.3) che hanno proposto di offrire come incentivo la partecipazione a corsi extra-professionali come elemento di gratificazione e crescita personale.

#### *4.2.11 Riconoscimento del proprio lavoro*

Gli amministrativi hanno espresso l'esigenza di vedere riconosciuto il proprio lavoro con attestati di incarico. Anche questo non può essere considerato un incentivo, ma dovrebbe essere la prassi. Tuttavia, questa proposta non fa che confermare quanto emerso nel *world café* tecnici tra le proposte di valutazione (vedi paragrafo 3.1.3): i tecnici hanno segnalato l'affidamento di compiti ai dipendenti da parte dei dirigenti, senza che tali compiti siano formalizzati in lettere di incarico o ordini di servizio.

#### *4.2.12 Possibilità di carriera non solo per anzianità*

Gli amministrativi chiedono un cambiamento delle modalità di valutazione ai fini delle progressioni di carriera: vorrebbero veder valutate le loro capacità e i risultati effettivamente conseguiti, non solo gli anni di anzianità all'interno dell'istituto. Anche questa proposta può essere considerata al limite tra gli incentivi e la valutazione.

## 5 CONCLUSIONI

In questo *world café* amministrativi sono emerse molte analogie con il *world café* tecnologi, tenutosi il 6 Luglio 2016 a Montelibretti. Gli output emersi nel *world café* tecnologi, infatti, non erano molto specifici a causa della eterogeneità che contraddistingue questo profilo. Anche la categoria degli amministrativi presenta questa caratteristica, quindi per ridurre gli effetti sulle proposte si è ravvisata la necessità di creare almeno due sottocategorie di dipendenti: gli amministrativi e i tecnici (ovvero personale con profilo tecnico ma che svolge funzioni amministrative).

Effettivamente la divisione in sottocategorie ha facilitato la formulazione di proposte più concrete e numerose. Esaminando le proposte formulate da entrambe le categorie (amministrativi e tecnici) sono apparsi molti punti di contatto con gli altri *world café*.

Le proposte di valutazione che sono emerse in questo *world café* e, in più di una occasione nei precedenti, sono la necessità di valutare le caratteristiche comportamentali (capacità di problem solving, di lavorare in team, ecc.) e le competenze. Ma anche l'esigenza che gli obiettivi e quindi i criteri di valutazione siano condivisi attraverso un maggiore *engagement* dei dipendenti e che la valutazione avvenga su più livelli (dall'alto, dal basso e tra pari).

Tra le proposte di incentivazione che ricorrono ci sono gli incentivi economici (declinati in vario modo, dai premi di produzione alla percentuale sui progetti vinti), ma anche molti incentivi non economici. Tra gli incentivi non economici più ricorrenti troviamo la possibilità di arricchire le proprie competenze attraverso la formazione, le esperienze di lavoro all'estero o in altri enti. Altre interessanti proposte di incentivo riguardano la garanzia di una maggiore autonomia e flessibilità nel lavoro.

L'entusiasmo e la partecipazione registrati nell'ultimo incontro, sono sicuramente una conferma del desiderio di *engagement* dei dipendenti e della loro speranza nel cambiamento.

### **Ringraziamenti**

Gli autori ringraziano Claudia Costanzo per il contributo dato con il suo lavoro di tesi.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Brown, J. (2002). The World Café: "A Resource Guide for Hosting Conversations That Matter" CASSANDRO P. E., Trattato, op. cit., pag. 36
- Cho, Y. J., & Poister, T. H. (2013). Human resource management practices and trust in public organizations. *Public Management Review*, 15(6), 816-838.
- Dzurainin, A. C., Randolph, D., & Stuart, N. V. (2013). Doing More With Less: Using Noncash Incentives to Improve Employee Performance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 24(5), 75-80.
- Brown, J., & Isaacs, N. M. (2002). Hosting conversations that matter at the world cafe. *Whole Systems Associates*, 1, 1-20
- Davis, J.H., Donaldson, L., & Schoorman, F.D. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, 20-47.
- Jeffrey, S.A. (2009). Justifiability and the motivational power of tangible non-cash incentives. *Human Performance*, 22, 143-155.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be full there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-349.
- Ledford, G.E. (2014). The changing landscape of employee rewards: Observations and prescriptions. *Organizational Dynamics*, 43(3), 168-179.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220.
- Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61.

## **APPENDICE 5**

**WORLD CAFÉ TECNICI  
15 dicembre 2016 Milano**

**Relazione e analisi degli output**

Autori: Armando Calabrese, Roberta Costa, Tamara Menichini

## 1. INTRODUZIONE

Il presente documento offre il resoconto del “*world café* tecnologici” tenutosi il 15 dicembre 2016 nella sede CNR di Milano presso il Polo Corti/Bassini dell’Area della Ricerca di Milano 1. Lo svolgimento di questo *world café* rientra nelle attività esecutive del progetto di innovazione organizzativa “*Coffee B.R.E.A.K.S. - Coffee for Building Renewed Engagement and Awareness by Knowledge Sharing*”, finalizzato alla determinazione di un sistema di valutazione ed incentivazione per il personale attraverso iniziative di stakeholder engagement.

Nella sezione 2 è presentata una relazione sull’incontro, svoltosi secondo le linee guida predisposte per l’implementazione di *world café* in CNR nel contesto del progetto “*Coffee B.R.E.A.K.S.*”. Nella sezione 3 è presentata un’analisi dei criteri di valutazione e degli incentivi proposti dai tecnici durante il *world café*.

## 2 SVOLGIMENTO DELL’INCONTRO

### 2.1 Personale partecipante

All’evento “*world café* tecnologici” del 6 luglio 2016 hanno partecipato 29 tecnici divisi in 6 tavoli da 4/5 persone. In ciascun tavolo un partecipante ha svolto il ruolo di *table host* mentre gli altri hanno partecipato in qualità di *viaggiatori* (Tab. 1). Durante lo svolgimento dei 3 round (descritti nel paragrafo 2.4) ogni *table host* è rimasto seduto al tavolo che ha inizialmente occupato, mentre i viaggiatori si sono spostati tra i tavoli ad ogni round.

N.	Ambito disciplinare	Istituto/Struttura	Ruolo
1	Amministrativo	ITB	Viaggiatore
2	Più ambiti	IBBA	Table host
3	Più ambiti	ITB	Viaggiatore
4	Supporto alla ricerca	ISMAL-Milano	Viaggiatore
5	Supporto alla ricerca	ITIA	Viaggiatore
6	Supporto alla ricerca	IBBA	Viaggiatore
7	Più ambiti	IBBA	Viaggiatore
8	Amministrativo	ITB	Table host
9	Più ambiti	IBBA	Viaggiatore
10	Amministrativo	ITB	Viaggiatore
11	Amministrativo	ITB	Viaggiatore
12	Supporto alla ricerca	IBBA	Table host
13	Supporto alla ricerca	ISMAL	Table host
14	Supporto alla ricerca	IBBA	Viaggiatore
15	Supporto informatico	ISE	Viaggiatore
16	Più ambiti	IBBA	Viaggiatore
17	Supporto alla ricerca	IREA	Viaggiatore
18	Supporto informatico	IRCRES	Viaggiatore
19	Supporto alla ricerca	IBBA	Viaggiatore
20	Supporto alla ricerca	ITB	Viaggiatore
21	Organizzativo / gestionale	IBFM	Table host
22	Più ambiti	ISE	Table host
23	Più ambiti	ITB	Viaggiatore
24	Supporto alla ricerca	ICRM	Viaggiatore
25	Altro	ISMAL	Viaggiatore
26	Altro	SPP	Viaggiatore

27	Altro	IRCRES	Viaggiatore
28	Altro	IDPA	Viaggiatore
29	Altro	IMATI	Viaggiatore

Tab. 1. Partecipanti al *world café* tecnici del 15 dicembre 2016.

## 2.2 Sala e accoglienza

Il “*world café* tecnici” si è svolto presso il centro congressi, situata al pian terreno del polo Corti/Bassini dell’Area della Ricerca di Milano 1. La sala era facilmente raggiungibile, ma era di dimensioni tali da non consentire la suddivisione degli spazi in diverse aree, data la numerosa partecipazione all’evento e la conseguente necessità di predisporre un posto ai tavoli di discussione per ciascun tecnico. Tutto lo spazio a disposizione è stato occupato dai tavoli distribuiti nel modo più casuale possibile al fine di far emergere l’informalità dell’evento. I tavoli utilizzati erano rettangolari e su ciascuno sono stati sistemati: tovaglia di carta, recipiente con pennarelli colorati, un righello da usare come *talking stick* e post-it per l’identificazione dei nomi dei partecipanti (di colore diverso per ogni tavolo, in modo da agevolare la fase di scambio dei partecipanti tra i tavoli, a conclusione del secondo e terzo *round* di discussione). In totale sono stati allestiti sei tavoli, di cui cinque da 5 persone e uno da 4 persone. I partecipanti, dopo l’accoglienza iniziale ed il buffet di benvenuto, sono stati fatti accomodare direttamente ai tavoli.

Poster e immagini riguardanti principi del *world café* sono stati affissi sulle pareti della sala e all’esterno di essa, per richiamare l’attenzione dei partecipanti e per farli entrare da subito nel clima dell’evento, rivolto principalmente all’ascolto e alla condivisione delle idee.

## 2.3 Presentazione dei partecipanti e della giornata

I partecipanti seduti ai tavoli, fin dai primi momenti dell’incontro, sono stati invitati a presentarsi dichiarando il proprio nome, cognome e cosa avrebbero voluto trovare sotto l’albero di Natale. Questa domanda “rompi-ghiaccio” insieme all’utilizzo di un *talking stick* ha consentito di facilitare ed incoraggiare le presentazioni dei partecipanti. Nonostante la presentazione iniziale non sia avvenuta in una condizione ottimale, come ad esempio una sistemazione in cerchio, che agevolasse lo scambio di sguardi tra i partecipanti, si è comunque riusciti a svolgere questa prima fase in una situazione di coinvolgimento. In questa situazione, il *talking stick*, un oggetto che i teorici del metodo del *world café* suggeriscono di utilizzare per favorire la partecipazione di tutti alla discussione, è stato indispensabile per dare il turno di presentazione a tutti i partecipanti.

Dopo la presentazione iniziale dei partecipanti e dei facilitatori (4 del gruppo CNR e 2 del gruppo CSR dell’Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”), questi ultimi hanno illustrato il progetto “Coffee B.R.E.A.K.S.”, in termini di obiettivi e di attività esecutive, spiegando in dettaglio i principi per lo svolgimento del *world café*.

## 2.4 Round di discussione

Una volta designato il *table host* (partecipante fisso) per ogni tavolo, liberamente scelto dai partecipanti seduti allo stesso tavolo, si è proceduto con lo svolgimento del primo *round* di discussione.

La domanda proposta è stata:

“Siamo nel 2026: al CNR tutti i tecnici sono pienamente soddisfatti degli incentivi e di come viene effettuata la valutazione della loro attività lavorativa. Su cosa ti immagini siano valutati e che incentivi ricevono?”.

Il primo round del *world caffè* ha sempre l'obiettivo di produrre un confronto visionario riguardo la valutazione e l'incentivazione, al fine di stimolare la creatività dei partecipanti nei round successivi durante i quali viene proposto un ragionamento più specifico e concreto sull'argomento.

La domanda posta per introdurre il *secondo round* è stata:

*"Oggi, in base a quali aspetti vorresti essere valutato (output del lavoro e/o aspetti comportamentali)?"*

La domanda posta per introdurre il *terzo round* è stata:

*"Oggi, quali incentivi vorresti per premiare la tua prestazione lavorativa?"*

In tutti i *round* di discussione il tempo effettivo dedicato al confronto tra i partecipanti è stato di 20 minuti. Nel *secondo* e *terzo* round tuttavia sono stati concessi ulteriori 5 minuti per riepilogare le idee e delle riflessioni emerse durante i *round* di discussione e per sintetizzarle su appositi post-it distribuiti in due colori differenti, al fine di agevolare la rappresentazione delle proposte nella fase conclusiva di condivisione plenaria (*plenary session*). In particolare, sono stati utilizzati post-it gialli per le proposte di valutazione e post-it verdi per le proposte di incentivazione

I *talking stick* messi a disposizione per incoraggiare e condurre la discussione ai tavoli non sono stati utilizzati. Fin da subito, infatti, i partecipanti hanno mostrato disinvoltura nel conversare e nel confrontarsi e lo scambio di idee è risultato fluido e senza particolari difficoltà.

## 2.5 Plenary session

A conclusione dei round di discussione, l'incontro è proceduto con la *plenary session* finale. I *table host* hanno esposto a turno le proposte sintetizzate nei post-it, argomentando e approfondendo le motivazioni di ognuna di esse. Ciascun *table host* ha posizionato i post-it su due pannelli mobili, uno predisposto a raccogliere le proposte relative alla valutazione e l'altro dedicato alla raccolta dei post-it relativi agli incentivi.

Il primo *table host* ha posizionato i post-it distribuendoli liberamente negli spazi a disposizione. I *table host* successivi hanno posizionato i loro, scegliendo una posizione prossima a quelli già inseriti e simili per argomento. Visivamente, quindi, i post-it con proposte simili sono stati posizionati vicini, mentre i post-it con proposte dissimili sono stati posizionati distanti tra loro (Fig. 1 e Fig.2).

Ogni proposta presentata dai *table host* è stata discussa con la partecipazione di tutti i presenti (Fig. 3) che hanno arricchito di contenuti quanto già emerso nei tre *round*. Nella sezione 3 è presentata la sintesi delle proposte emerse in fase di *plenary session* e per ogni proposta è fornito un commento di approfondimento.





Fig. 3. Il gruppo dei partecipanti.

### 3 ANALISI DEGLI OUTPUT

#### 3.1 Output del round dedicato alla valutazione

Le proposte emerse nel round dedicato alla valutazione sono elencate in tabella 2. Per ogni elemento emerso è indicata la frequenza, cioè il numero di volte con cui è stato proposto. Ad esempio, una frequenza pari a 2 indica che, durante la condivisione finale nel corso del *world café (plenary session)*, l'elemento è stato proposto da 2 *table host* diversi.

Proposte emerse nel secondo round		
Paragr.	Descrizione	Frequenza
3.1.1	Mansionario definito	3
3.1.2	Competenze in ingresso e acquisite	3
3.1.3	Attività svolte oltre il profilo di inquadramento	2
3.1.4	Creazione di profili in base alle attività svolte	1
3.1.5	Pubblicazioni e brevetti a cui il tecnico ha contribuito	3
3.1.6	Grado di autonomia raggiunto	1
3.1.7	Corso/concorso per comprendere il ruolo da ricoprire	1
3.1.8	Merito e trasparenza	1
3.1.9	Obiettivi chiari	1
3.1.10	Riconoscimento dei titoli acquisiti nelle progressioni di carriera	1
3.1.11	Valutazione da parte del Direttore di Istituto, del responsabile e tra pari	2
3.1.12	Relazione periodica su azioni svolte e risultati ottenuti	1
3.1.13	Obiettivi raggiunti e risultati ottenuti (indipendentemente dal livello)	2
3.1.14	Caratteristiche comportamentali:	
3.1.14	- <i>capacità di interazione</i>	1
3.1.14	- <i>capacità di collaborare, di relazionarsi e comunicare con gli altri</i>	3
3.1.14	- <i>capacità di problem solving</i>	2
3.1.14	- <i>disponibilità e mobilità</i>	2
3.1.14	- <i>capacità di adattamento</i>	1
3.1.14	- <i>iniziativa personale</i>	1
3.1.14	- <i>capacità di organizzare il lavoro</i>	1

3.1.14	- condotta ecologica	1
--------	----------------------	---

Tab. 2. Proposte emerse nel round dedicato alla valutazione - *world café* tecnici del 15 dicembre 2016.

### 3.1.1 Mansionario definito

I tecnici hanno espresso l'esigenza di un mansionario che definisca chiaramente, per ogni profilo professionale e per ogni livello, le mansioni ed i ruoli all'interno dell'ambiente lavorativo. Secondo l'opinione espressa dai tecnici questo documento offrirebbe un riferimento oggettivo e coerente per la valutazione dei dipendenti. La mancanza di coerenza nella valutazione genera una percezione negativa nel lavoratore riguardo al sostegno ricevuto dall'organizzazione e al proprio coinvolgimento. Tuttavia, tale percezione è un driver importante per l'*employee engagement* e per la soddisfazione del personale (Ram e Prabhakar, 2011).

### 3.1.2 Competenze in ingresso e acquisite

Oltre alla valutazione basata sulle mansioni, i tecnici hanno espresso anche l'esigenza di essere valutati rispetto alle competenze. In particolare, i tecnici hanno proposto una valutazione sia rispetto alle competenze per le quali si è stati assunti (in ingresso), sia rispetto a quelle acquisite in itinere, cioè maturate con lo svolgimento del proprio lavoro. In questo senso si andrebbero a riconoscere e valutare skill e capacità acquisite come: il time management per la gestione dei lavori assegnati a ciascun tecnico, la capacità di essere flessibili, il change management e la capacità di sapersi adattare all'ambiente e alle risorse che si hanno a disposizione.

### 3.1.3 Attività svolte oltre il profilo di inquadramento

I tecnici hanno proposto che la valutazione sia estesa a tutte quelle attività non previste dal profilo professionale ma che comunque il tecnico svolge. I tecnici hanno richiesto una valutazione che tenga conto di tutti gli aspetti che garantiscono il raggiungimento degli obiettivi, a partire dagli aspetti più tecnici correlati all'output prodotto dal dipendente fino agli aspetti comportamentali, come la flessibilità e l'autonomia nel lavoro (vedi paragrafo precedente), e quelli cosiddetti extracurricolari (Robertson and Cooper, 2010).

Un simile output è stato riscontrato anche nel *world café* ricercatori di Milano.

### 3.1.4 Creazione di profili in base alle attività svolte

Per agevolare la valutazione, tenendo conto delle proposte precedentemente espresse (paragrafi 3.1.2.e 3.1.3), i tecnici hanno suggerito la predisposizione di un profilo personale. In questo profilo andrebbero indicate le mansioni che il tecnico è chiamato a svolgere, quelle effettivamente svolte, comprese le attività extra-profilo e le competenze acquisite nel tempo. Inoltre, i tecnici hanno proposto che in questo profilo, ciascun tecnico possa specificare i propri interessi personali e la possibilità di svolgere nel tempo sempre le stesse attività oppure la disponibilità a cimentarsi con attività diverse e collaborare con altri gruppi e in altri contesti

lavorativi. Pertanto, secondo i tecnici, il profilo proposto ha le caratteristiche per diventare uno strumento di supporto al miglioramento delle performance del personale e dell'ente in generale. Infatti, la disponibilità delle informazioni precedenti risulterebbe utile per individuare il tecnico più adatto per lo svolgimento di una determinata attività o per l'inserimento in un determinato gruppo di ricerca.

### *3.1.5 Pubblicazioni e brevetti a cui il tecnico ha contribuito*

I tecnici hanno manifestato l'esigenza di vedere riconosciuto il proprio contributo alle pubblicazioni scientifiche, facendo riferimento a tutte quelle situazioni in cui il nominativo del tecnico non compare tra gli autori pur avendo partecipato attivamente allo studio. I tecnici hanno proposto che si renda obbligatoria una dichiarazione di contributo e che questa abbia un valore ai fini della valutazione annuale della performance e ai fini dei concorsi per la progressione di carriera.

### *3.1.6 Grado di autonomia raggiunto*

I tecnici hanno proposto che nella valutazione si tenga conto del grado di autonomia raggiunto nello svolgimento del proprio lavoro. Questa proposta può essere considerata nell'ambito di quanto già proposto nei paragrafi 3.1.2, 3.1.3 e 3.1.4.

### *3.1.7 Corso/concorso per comprendere il ruolo da ricoprire*

I tecnici hanno evidenziato che le tempistiche per i concorsi interni non vengono rispettate e, di conseguenza, molti dipendenti ricoprono un ruolo non adatto alle loro competenze. A questo proposito, i tecnici hanno proposto una modalità alternativa per indire i concorsi: un corso formativo abbinato a ciascun concorso bandito. Il corso avrebbe la finalità di illustrare il ruolo che si andrebbe a ricoprire, permettendo al tecnico di avere una maggiore consapevolezza delle responsabilità che gli verrebbero attribuite. Nel caso in cui la persona non reputasse il ruolo adatto a sé potrebbe decidere di non partecipare al concorso.

### *3.1.8 Merito e trasparenza*

Il merito e la trasparenza sono stati indicati dai tecnici come caratteristiche imprescindibili per un sistema di valutazione. Per poter assicurare queste caratteristiche il sistema immaginato dai tecnici dovrebbe presentare criteri stabili nel tempo, e dovrebbe prevedere una schedulazione per l'implementazione basata su linee guida condivise con i dipendenti che saranno soggetti a valutazione.

Un simile output è stato riscontrato anche nel *world café* ricercatori di Milano e in quello tecnologi di Roma. Infatti, sebbene i termini utilizzati dai tecnici (merito e trasparenza) siano diversi da quelli utilizzati da ricercatori e tecnologi in tutti e tre i casi si richiede un sistema di valutazione basato su criteri equi, certi, chiari, stabili e conosciuti ex-ante.

### *3.1.9 Obiettivi chiari*

I tecnici hanno indicato la necessità di una definizione chiara degli obiettivi da raggiungere, in base ai quali misurare la performance. La mancanza di obiettivi (e quindi criteri di valutazione) chiaramente definiti genera un senso di malessere e di mancata realizzazione da parte del lavoratore, mentre la chiarezza degli obiettivi e la certezza dei criteri valutativi serve al dipendente per raggiungere un certo grado di soddisfazione lavorativa e di engagement (Ram e Prabhakar, 2011).

### *3.1.10 Riconoscimento dei titoli acquisiti nelle progressioni di carriera*

I tecnici hanno proposto che i titoli acquisiti possano essere riconosciuti ai fini dei concorsi interni per le progressioni di carriera.

Un simile output è stato riscontrato anche nel *world café* tecnologi di Roma.

### *3.1.11 Valutazione da parte del Direttore di Istituto, del responsabile e tra pari*

I tecnici hanno indicato le modalità con cui dovrebbe avvenire la valutazione suggerendo tre prospettive di valutazione. In primis la responsabilità della valutazione dovrebbe appartenere al Direttore di Istituto e al responsabile. Una ulteriore prospettiva dovrebbe prevedere una valutazione tra pari, ovvero ciascun tecnico dovrebbe essere valutato dai propri colleghi.

Su questa ultima prospettiva si erano espressi anche i tecnologi del *world café* di Roma proponendo una valutazione basata sui feedback degli stakeholder (tra i quali anche i propri colleghi). Quando viene valutato dai propri colleghi il lavoratore percepisce un livello di responsabilità maggiore e, di conseguenza, aumenta il suo impegno nello svolgere l'attività lavorativa (Kahn, 1990; Kahn, 1992).

### *3.1.12 Relazione periodica su azioni svolte e risultati ottenuti*

I tecnici hanno espresso l'esigenza di poter redigere una relazione periodica (annuale o semestrale) sulle attività svolte, i compiti affidategli, i problemi affrontati e risolti durante lo svolgimento del proprio lavoro. In certi enti o aziende si svolgono dei veri e propri meeting in cui ogni dipendente parla dei propri risultati e li condivide con gli altri. Questa può essere un'attività molto motivante e stimolante per tutto il personale (Sonnetag, 2001; Allen e Rogelberg, 2013; Bridger, 2016;).

### *3.1.13 Obiettivi raggiunti e risultati ottenuti (indipendentemente dal livello)*

I tecnici hanno dichiarato di voler essere valutati in base agli obiettivi raggiunti e ai risultati ottenuti indipendentemente dal loro livello. Questa proposta ha dei punti in comune con quelle emerse nei paragrafi 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4 e 3.1.5: i tecnici sentono di non essere valutati per tutte le attività da loro svolte e di non veder riconosciuto il loro contributo agli obiettivi raggiunti.

### *3.1.14 Caratteristiche comportamentali*

I tecnici hanno indicato come molto interessante la possibilità di considerare nella valutazione anche gli aspetti comportamentali, riconoscendo che questi hanno un notevole impatto sulle performance raggiunte e che conseguentemente, necessitano di un adeguato monitoraggio. In particolare, gli aspetti comportamentali che i tecnici hanno proposto di valutare sono i seguenti:

- capacità di collaborare, di relazionarsi e comunicare con gli altri;
- capacità di problem solving;
- disponibilità e mobilità;
- capacità di adattamento;
- iniziativa personale;
- capacità di organizzare il lavoro;
- condotta ecologica (come ad esempio andare al lavoro in bicicletta o spegnere le luci quando si lascia l'ufficio).

E' opinione dei tecnici che gli aspetti comportamentali influenzino la creazione di un ambiente lavorativo stimolante e maggiormente performante. Pertanto hanno proposto che il sistema di valutazione tenga conto della capacità di lavorare in team, ovvero la capacità di relazionarsi con gli altri per collaborare allo svolgimento di lavori in team e la disponibilità a trasmettere le informazioni e la conoscenza acquisite. Contemporaneamente anche la flessibilità e la capacità di adattamento a situazioni lavorative nuove, che implicino cambiamenti in termini di risorse umane, economiche o strumentali, dovrebbero essere prese in considerazione dal sistema di valutazione, perché in grado di influenzare il clima di collaborazione all'interno del team di lavoro. Infine, la capacità di organizzare il proprio lavoro e l'iniziativa personale sono stati indicati come aspetti comportamentali da valutare. In questa prospettiva, alcuni tecnici hanno voluto sottolineare come sarebbe importante che il sistema permettesse di valorizzare la condotta ecologica dei lavoratori, da intendersi, ad esempio, come l'uso di mezzi non inquinanti per recarsi al lavoro o l'attenzione a spegnere le luci quando si lascia l'ufficio. Molte caratteristiche comportamentali descritte favoriscono e sono favorite dall'employee engagement e producono effetti positivi nell'organizzazione che vanno al di là del raggiungimento degli obiettivi, come il miglioramento del clima nell'ambiente lavorativo e il benessere dei lavoratori (Ram e Prabhakar, 2011).

Lo stesso output è stato riscontrato anche nel *world café* tecnologici di Roma.

### **3.2 Output del round dedicato agli incentivi**

Le proposte emerse nel round dedicato agli incentivi sono elencate in tabella 3. Per ogni proposta è indicato sia il riferimento al paragrafo in cui viene discussa in dettaglio, sia la frequenza, cioè il numero di volte con cui è stata proposta.

<b>Proposte emerse nel terzo round</b>		
<b>Paragr.</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Frequenza</b>
3.2.1	Incentivi economici (premi di produzione)	3
3.2.2	Incentivi non economici extra-lavorativi:	
3.2.2	- <i>Viaggio premio</i>	1
3.2.2	- <i>Asili nido</i>	2
3.2.2	- <i>Spazi da condividere (es. palestra)</i>	2
3.2.2	- <i>Team building o attività ludiche da svolgere con il proprio team</i>	1
3.2.3	Rimborso pasti durante le missioni equiparato ai ricercatori	1
3.2.4	Introduzione delle fasce a tutti i livelli come per i ricercatori	1
3.2.5	Formazione:	
3.2.5	- <i>Alta formazione</i>	1
3.2.5	- <i>Bonus per aggiornamento (corsi, libri e materiale didattico)</i>	1
3.2.6	Mobilità dei tecnici e promozione dell'albo delle competenze	2
3.2.7	Scivolo pensionistico e addestramento di nuovo personale	1
3.2.8	Maggiore flessibilità:	
3.2.8	- <i>Autonomia nell'organizzazione del lavoro</i>	1
3.2.8	- <i>Elasticità dell'orario di lavoro</i>	1
3.2.8	- <i>Ferie</i>	1
3.2.9	Indennità di responsabilità	1
3.2.10	Congressi e seminari	1
3.2.11	Bonus per il gruppo di lavoro	1
3.2.12	Maggiore coinvolgimento dei tecnici nei processi decisionali	1
3.2.13	Passaggi di livello e applicazione di tutti gli strumenti del contratto	
3.2.13	- <i>Passaggi di livello più accelerati</i>	1
3.2.13	- <i>Applicazione puntuale di tutti gli strumenti del contratto</i>	1
3.2.14	Salario accessorio nel salario di base	1
3.2.15	Miglioramenti tecnici e amministrativi	1
3.2.16	Risorse umane per il proprio team	1

Tab. 3. Proposte emerse nel round dedicato agli incentivi - *world café* tecnici del 15 dicembre 2016.

### 3.2.1 Incentivi economici (premi di produzione)

Tra le proposte di incentivazione indicate dai tecnici vi sono gli incentivi economici, in particolare nella forma dei premi di produzione. I premi di produzione costituiscono elementi integrativi della retribuzione di base e consistono sostanzialmente in veri e propri compensi aggiuntivi cui, in linea generale, è attribuita natura retributiva. Il loro primo utilizzo risale agli anni sessanta e funzionano come strumenti correlati, mediante differenti forme, alla produttività aziendale. Lo scopo di questi strumenti è quello di far partecipare i lavoratori ai risultati dell'impresa, e ciò li ha resi meccanismi altamente incentivanti. I tecnici presenti al *world café* hanno proposto che i premi di produzione vengano attribuiti in base all'attività realmente svolta e non semplicemente in base all'inquadramento del lavoratore. In tal modo, a parere dei tecnici, si andrebbe ad enfatizzare il carattere incentivante che i premi di produzione hanno per loro natura.

Lo stesso output è stato riscontrato anche nel *world café* tecnologici di Roma.

### 3.2.2 Incentivi non economici extra-lavorativi

I tecnici hanno indicato tra le proposte di incentivazione anche una serie di incentivi non economici che riguardano la sfera più personale. I viaggi premio potrebbero essere utilizzati per premiare sia il singolo lavoratore sia l'intero gruppo di ricerca. Anche la possibilità di svolgere attività di team building (o altre attività ludiche da svolgere con il proprio team) è stata indicata dai tecnici come un incentivo diretto a creare uno spirito di squadra che possa migliorare il clima e la collaborazione tra colleghi.

Altri incentivi potrebbero aiutare ad aumentare la concentrazione dei propri dipendenti sul lavoro: asili nido all'interno della struttura lavorativa (o agevolazioni per l'iscrizione in asili nido vicini al luogo di lavoro) e la disponibilità di spazi all'interno dell'ambiente lavorativo, da utilizzare per il team-work o da adibire a palestra.

### *3.2.3 Rimborso pasti durante le missioni equiparato ai ricercatori*

I tecnici hanno espresso la richiesta che i rimborsi dei pasti durante le missioni vengano equiparati a quelli riconosciuti ai ricercatori.

### *3.2.4 Introduzione delle fasce a tutti i livelli come per i ricercatori*

I tecnici hanno proposto l'introduzione di gradoni economici orizzontali, a tutti i livelli, in maniera analoga a quanto avviene per il profilo del ricercatore. Ancora una volta (vedi paragrafo precedente per esempio), i tecnici hanno espresso una richiesta finalizzata all'eliminazione delle differenze esistenti tra il profilo professionale di tecnico e di ricercatore, percepite come inique e disincentivanti. I tecnici hanno chiesto maggiore equità nel sistema di valutazione e di incentivazione. Tale esigenza può essere correttamente soddisfatta implementando programmi di giustizia procedurale e giustizia distributiva (Ram e Prabhakar, 2011). La giustizia distributiva riguarda le decisioni prese (per esempio il quantitativo di premi distribuiti e i criteri di valutazione associati) e il grado di imparzialità e correttezza con cui vengono prese. Invece la giustizia procedurale considera i mezzi e le procedure utilizzate per mettere in pratica tali decisioni, riguarda così il grado di correttezza e imparzialità della procedura in sé. Non basta delineare un modello di valutazione sufficientemente equilibrato (giustizia procedurale), sarà difficile poi metterlo in atto (giustizia distributiva) decidendo per esempio chi dovrà valutare il personale.

Senza far riferimento ad una equiparazione con la figura del ricercatore, un output simile era emerso anche nel *world café* tecnologi di Roma.

### *3.2.5 Formazione*

Un incentivo importante per i tecnici è risultato essere l'alta formazione, suggerendo che questa potrebbe essere erogata anche attraverso bonus per l'aggiornamento con cui i tecnici potrebbero finanziare corsi di loro interesse o acquistare libri e materiale didattico in genere. I tecnici hanno individuato nella necessità di mantenersi aggiornati anche una leva motivazionale oltre che una opportunità di crescita professionale.

Offrire la possibilità di rafforzare le proprie competenze attraverso la formazione è un incentivo non economico che può a volte avere un ritorno prospettico maggiore rispetto a un semplice incentivo economico (Dzuranin et al., 2013; Jeffrey, 2009; Ledford, 2014). Infatti, il lavoratore può in prospettiva acquisire maggiori chance di migliorare la sua posizione nell'ente, di ricevere altri incentivi legati alle competenze, di partecipare a concorsi e vincerli. Inoltre, questi strumenti di incentivazione aiutano i lavoratori a sviluppare capacità e know-how, facendo ottenere un valore aggiunto anche all'organizzazione in cui lavorano (Davis et al., 1997; Ledford, 2014).

Un output simile era emerso anche nel *world café* tecnologici di Roma.

### *3.2.6 Mobilità dei tecnici e promozione dell'albo delle competenze*

I tecnici hanno espresso la necessità di poter lavorare in un ambiente che gli consenta di allargare i propri orizzonti attraverso il confronto con altre realtà presenti nell'ente o esterne ad esso. Infatti, dare autonomia nella scelta del team di lavoro o dell'istituto di riferimento può essere una buona strategia per incentivare il singolo dipendente a sfruttare tutta la sua motivazione.

A tale scopo hanno suggerito l'individuazione di iniziative per la mobilità volontaria dei lavoratori finalizzata alla condivisione di competenze e conoscenze. La mobilità potrebbe essere organizzata sia su base nazionale (le varie strutture del CNR) sia su scala più ampia (altri enti istituzionali nazionali o esteri). Al fine di favorire la mobilità volontaria dei lavoratori, i tecnici hanno suggerito di migliorare la promozione dell'albo delle competenze. Tale strumento è già in uso per la ricerca interna di personale da impiegare su attività e progetti che richiedono specifiche competenze, ma è poco promosso nell'ente: durante il *world café* è risultato che alcuni tecnici non ne conoscessero l'esistenza. Tutti i tecnici presenti sono convenuti nel ritenere che, se adeguatamente utilizzato, l'albo potrebbe diventare un'importante meccanismo di incentivazione in quanto è basato sul riconoscimento delle competenze, che costituisce il presupposto per la valorizzazione delle risorse umane.

### *3.2.7 Scivolo pensionistico e addestramento di nuovo personale*

Il periodo lavorativo precedente al pensionamento è, a volte, vissuto dai tecnici come poco incentivante o, in alcuni casi, anche frustrante, a causa della limitazione che si avverte nello svolgimento del proprio lavoro a causa di problemi fisici e di affaticamento. Pertanto, accanto alla proposta di scivolo pensionistico, i tecnici hanno suggerito che il personale prossimo alla pensione venga affiancato da personale in fase di addestramento per una formazione sul campo. Ciò permetterebbe, da un lato, il trasferimento di competenze e, dall'altro lato, un supporto per la risoluzione di problemi legati alle limitazioni sopracitate. Pertanto, la collaborazione tra personale anziano e giovane, oltre a rappresentare un efficace approccio di knowledge management, rappresenterebbe un meccanismo di valorizzazione delle risorse umane. Il personale anziano vedrebbe valorizzato il proprio ruolo e la propria esperienza, mentre il nuovo personale avrebbe l'occasione di colmare, fin dal primo inserimento nell'ente, il gap conoscitivo dovuto alla mancanza di esperienza nel ricoprire una certa posizione.

### *3.2.8 Maggiore flessibilità*

Un incentivo proposto dai tecnici è stato la possibilità di avere autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro. La richiesta dei tecnici, nello specifico riguarda l'autonomia nella gestione del carico di lavoro che dovrebbe essere legato ad un obiettivo, ma con tempi e modalità decisi dal tecnico. A tale scopo la richiesta dei tecnici è anche orientata verso una maggiore elasticità dei tempi lavorativi. In questo senso hanno indicato la possibilità di uscita anticipata come i dipendenti privati ed una maggiore flessibilità per la richiesta di permessi lavorativi. Inoltre, nell'ottica della gestione autonoma del tempo a disposizione, i tecnici vorrebbero avere la

possibilità di beneficiare di un maggior numero di ferie annue, a fronte di una maggiore assiduità delle ore lavorate. Come conseguenza di questa maggiore flessibilità, i tecnici propongono l'eliminazione del cartellino timbrato (che continua ad esistere per i tecnici e non per i ricercatori).

L'idea di fondo di queste richieste è quella di essere sottoposti ad un minor controllo sul tempo trascorso in ufficio, ma a un maggior controllo in termini di risultati e di produttività. La maggiore autonomia e flessibilità potrebbe effettivamente creare un clima lavorativo meno stressante e più sereno, oltre ad aumentare la qualità e la produttività (James et al., 2007; Pitt-Catsoupes e Matz-Costa, 2008; Jeffrey et al., 2008).

### *3.2.9 Indennità di responsabilità*

I tecnici hanno indicato le indennità di responsabilità come meccanismo incentivante. Tali indennità, finalizzate a premiare l'impegno maggiore, in termini di attribuzioni di incarico, richiesto ad alcuni dipendenti, consentirebbero una valorizzazione delle responsabilità. I responsabili premiati vedrebbero riconosciuto il proprio ruolo e sarebbero maggiormente incentivati a svolgere quegli incarichi che spesso sono percepiti esclusivamente come ulteriori aggravii per il lavoratore.

### *3.2.10 Congressi e seminari*

I tecnici hanno indicato come strumento di incentivazione la possibilità di partecipare a congressi e seminari. Questo incentivo può essere utilizzato a livello individuale, ma anche esteso a tutti i membri del gruppo di lavoro che ha realizzato una buona performance. La partecipazione a questi eventi, in qualità di rappresentanti dell'ente, è percepita dai tecnici come attestazione del proprio contributo ai risultati ottenuti dal gruppo di appartenenza.

### *3.2.11 Bonus per il gruppo di lavoro*

Un ulteriore strumento incentivante proposto dai tecnici riguarda l'assegnazione di bonus per finanziare attività di supporto al gruppo di ricerca, quali l'acquisto di nuova strumentazione, per consulenze esterne o per qualsiasi altra necessità che il gruppo abbia al fine del miglioramento della propria attività e dell'ottenimento di risultati migliori.

### *3.2.12 Maggiore coinvolgimento dei tecnici nei processi decisionali*

È l'opinione dei tecnici che poter prendere parte ai processi decisionali interni all'ente, rappresenti un meccanismo fortemente incentivante. L'engagement dei dipendenti dipende anche dal loro coinvolgimento nelle scelte decisionali che vengono prese quotidianamente e che riguardano il loro lavoro (Gruman e Saks, 2011).

### *3.2.13 Passaggi di livello e applicazione di tutti gli strumenti del contratto*

Passaggi di livello più accelerati ed il rispetto delle condizioni contrattuali in merito all'avanzamento di carriera, attraverso i concorsi e l'aggiornamento professionale, sono stati indicati come meccanismi di incentivazione. Questi, insieme alla equiparazione tra ricercatori e tecnici in termini di rimborsi (paragrafo 3.2.3) e di valutazione (paragrafo 3.1.5), contribuirebbero a migliorare il clima lavorativo. I tecnici percepirebbero, infatti, una maggiore equità e meritocrazia e ciò si rifletterebbe in un miglioramento delle loro performance (Ram e Prabhakar, 2011).

### *3.2.14 Salario accessorio nel salario di base*

I tecnici hanno osservato che rendere il salario accessorio parte del salario di base equivarrebbe a dare una maggiore garanzia economica ai dipendenti, aumentando la loro motivazione e, di conseguenza, la loro performance in termini di qualità e di produttività.

### 3.2.15 Miglioramenti tecnici e amministrativi

Tra le proposte di incentivazione, i tecnici hanno indicato i miglioramenti tecnici e amministrativi. Per esempio, dal punto di vista amministrativo sarebbe motivante vedere il contratto applicato alla lettera e rispettate tutte le scadenze. Le scadenze dovrebbero essere rispettate non solo da parte dei dipendenti, ma soprattutto da parte dei vertici e dell'ente nei confronti del dipendente.

### 3.2.16 Risorse umane per il proprio team

I tecnici hanno indicato come incentivo l'acquisizione di nuove risorse umane finalizzate al rafforzamento della propria squadra di lavoro. Questo aspetto rappresenta un incentivo perché l'ingresso di nuove risorse può portare nuove energie al team e migliorarne il clima e la performance (Kahn, 1990; Kahn, 1992). Infatti, avere la possibilità di usufruire di nuove risorse umane permette di concludere un determinato lavoro o progetto nei tempi richiesti e con performance migliori, oltre a favorire lo sharing e il transfert di conoscenze dai lavoratori più esperti a quelli più giovani (vedi paragrafo 3.2.7).

Un output simile era emerso anche nel *world café* tecnologi di Roma.

## 4 CONCLUSIONI

L'analisi delle proposte emerse durante il *world café* tecnici di Milano ha evidenziato come sia fortemente sentita l'esigenza da parte dei tecnici di un'equiparazione di trattamento, sia in termini di valutazione che di benefici, tra loro ed i ricercatori. I tecnici hanno, infatti, richiesto di poter essere valutati anche in base alle pubblicazioni scientifiche alle quali contribuiscono e di poter beneficiare degli stessi rimborsi delle missioni che spettano ai ricercatori. Inoltre, tra le difformità di trattamento evidenziate, i tecnici hanno indicato le diverse possibilità di carriera che le due figure professionali presentano ed hanno richiesto l'introduzione delle fasce per tutti i livelli anche per i tecnici. Altre misure richieste dai tecnici per eliminare le difformità di trattamento percepite rispetto ai ricercatori sono: inserimento del salario accessorio nel salario di base (come per i ricercatori) ed eliminazione del cartellino timbrato (che continua ad esistere per i tecnici e non per i ricercatori).

Una possibile spiegazione per il tipo di output emersi, potrebbe essere legata al fatto che i tecnici che hanno partecipato all'evento svolgono prevalentemente funzioni di supporto alla ricerca e, di conseguenza, percepiscono il loro ruolo come affine a quello dei ricercatori. Pertanto, un sistema di valutazione ed incentivazione che sappia rispondere a questa esigenza, avrebbe maggiori possibilità di essere accettato tra i tecnici poiché permetterebbe di migliorare la loro percezione di equità di trattamento, contribuendo, di conseguenza, al miglioramento del clima lavorativo e della performance.

## Ringraziamenti

Gli autori ringraziano Marika Manzi per il contributo dato con il suo lavoro di tesi.

## BIBLIOGRAFIA

- Allen, J. A., & Rogelberg, S. G. (2013). Manager-led group meetings: A context for promoting employee engagement. *Group & Organization Management*, 38(5), 543-569.
- Bridger, E. (2016). Employee engagement: Come ottenere il massimo da dipendenti soddisfatti e motivati. Edizioni LSWR.
- Davis, J. H., Donaldson, L., & Schoorman, F. D. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, 20-47.
- Dzurainin, A. C., Randolph, D., & Stuart, N. V. (2013). Doing More With Less: Using Noncash Incentives to Improve Employee Performance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 24(5), 75-80.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- James, J. B., Swanberg, J. E., & McKechnie, S. P. (2007). Responsive workplaces for older workers: Job quality, flexibility and employee engagement. *An Issue in Brief*, 11.
- Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149-163.
- Jeffrey, S. A. (2009). Justifiability and the motivational power of tangible non-cash incentives. *Human Performance*, 22, 143-155.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be full there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-349.
- Ledford, G. E. (2014). The changing landscape of employee rewards: Observations and prescriptions. *Organizational Dynamics*, 43(3), 168-179.
- Pitt-Catsoupes, M., & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, work and Family*, 11(2), 215-229.
- Ram, P., & Prabhakar, G. V. (2011). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Interdisciplinary. Journal of Research in Business*, 1(3), 47-61.
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324-336.
- Sonnentag, S. (2001). High performance and meeting participation: An observational study in software design teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 5(1), 3-18.

# APPENDICE 6

