

Premessa

Coffee B.R.E.A.K.S. - *Coffee for Building Renewed Engagement and Awareness by Knowledge Sharing* è un progetto finanziato dal Consiglio Nazionale delle Ricerche tramite il Premio per l'Innovazione 2015, un concorso di idee che, solo nell'edizione più recente, ha visto la partecipazione di più di duecento dipendenti CNR. Tra i propositi del Premio c'era la volontà di coinvolgere di più il personale dell'Ente nel miglioramento dei processi gestionali interni, attraverso la valorizzazione delle loro competenze professionali.

Il presente *Action Plan* è il principale risultato del progetto Coffee B.R.E.A.K.S., frutto di una metodologia innovativa che, in più fasi, ha coinvolto tutto il personale e i Dirigenti CNR nella formulazione di una proposta di sistema di valutazione e incentivazione, che tenesse conto sia del punto di vista del personale interessato, sia del reale grado di realizzabilità delle proposte formulate.

Le prossime pagine, quindi, si configurano come suggerimenti per un possibile percorso di implementazione del suddetto sistema che, a partire dallo *status quo* per ogni profilo professionale, possa evolvere verso le proposte raccolte attraverso il progetto.

Un sentito ringraziamento va a tutte le donne e gli uomini che lavorano nel nostro CNR e che, partecipando alle iniziative di Coffee B.R.E.A.K.S., si sono messe in gioco e hanno voluto credere nella realizzabilità dei risultati di questo progetto.

Lo Staff di Coffee B.R.E.A.K.S.

Sommario

1. Il Progetto Coffee B.R.E.A.K.S.	4
1.1 L'idea	4
1.2 Gli obiettivi	5
1.3 La realizzazione	5
2. I principali risultati emersi	6
2.1 Ricercatori	6
2.1.1 Quale valutazione – criteri e processo.....	6
2.1.2 Quali incentivi.....	9
2.2 Tecnici	10
2.2.1 Quale valutazione – criteri e processo.....	10
2.2.2 Quali incentivi.....	13
2.3 Amministrativi	13
2.3.1 Quale valutazione – criteri e processo.....	13
2.3.2 Quali incentivi.....	16
2.4 Direttori di istituto	17
2.4.1 Quale valutazione – criteri e processo.....	17
2.4.2 Quali incentivi.....	19
2.5 Tecnologi	20
2.5.1 Quale valutazione – criteri e processo.....	20
2.5.2 Quali incentivi.....	22
3. Verso un sistema di valutazione condiviso ed attuabile	24
3.1 La valutazione oggi al CNR	24
3.2 La valutazione possibile domani al CNR	27
3.3 Prospettive attuabili per la realizzazione di un Sistema di valutazione	32
4. Conclusioni	35

1. Il Progetto Coffee B.R.E.A.K.S.

1.1 L'idea

Il progetto Coffee B.R.E.A.K.S. prende spunto dai risultati della seconda rilevazione sul benessere organizzativo nel CNR¹. 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, di una migliore circolazione delle informazioni rilevanti e di una più efficace gestione della formazione interna. Dal questionario sul benessere, inoltre, è emerso uno scarso grado di adeguatezza dei sistemi di valutazione del personale. Questi risultati bene sintetizzano il desiderio di una ridefinizione dei *luoghi* decisionali, auspicati più ampi e condivisi, e di una maggiore *partecipazione* dei dipendenti, auspicata 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 maggiore valorizzazione delle risorse umane e una più attenta amministrazione delle risorse finanziarie.

Con il progetto Coffee B.R.E.A.K.S., di conseguenza, si è voluto progettare meccanismi partecipativi che favorissero 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.

L'idea 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 (PA). Tali caratteristiche sono state un incentivo per immaginare un progetto 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 fare questa sperimentazione è stato l'ancora carente sistema di valutazione e incentivazione per il personale (di cui l'Ente deve però necessariamente dotarsi) e la domanda che ha

¹ Le indagini citate sono state condotte in applicazione delle norme sul miglioramento dell'efficienza e della qualità delle amministrazioni pubbliche, come dettato dal D.Lgs. n.150/2009.

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.

1.2 Gli obiettivi

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 del personale.

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 avviare (sperimentare) un sistema partecipato di valutazione della performance.

Costruire un percorso condiviso su di 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 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 rispetto agli *stakeholders* esterni, alcuni dei quali sono molto sensibili al tema della responsabilità sociale (es. finanziatori istituzionali).

1.3 La realizzazione

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 di struttura, 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.

Primo step del progetto è stato un momento formativo finalizzato a creare una base di conoscenze comuni a tutto il personale sul tema della valutazione della performance, realizzato attraverso il seminario "*Il coinvolgimento e la partecipazione del personale. Il progetto COFFEE B.R.E.A.K.S. come approccio innovativo al performance management*" del 16 maggio 2016 al CNR di Roma in aula Marconi.

Successivamente, mediante la tecnica del World Café², gruppi di dipendenti, omogenei per profilo ed attività prevalente, facilitati dallo staff di progetto, si sono confrontati liberamente su criteri di valutazione e possibili incentivi. Sei World Café sono stati organizzati in varie sedi CNR (Roma, Area della Ricerca di Montelibretti, Area della Ricerca di Milano 1, Catania), coinvolgendo di volta in volta diverse figure professionali (Direttori di istituto, tecnologi, ricercatori, tecnici e amministrativi), che si sono spontaneamente candidati a partecipare in questa fase. Un totale di più di 180 dipendenti hanno partecipato alle giornate organizzate.

Le proposte emerse nei diversi World Café sono state poi valutate, sotto il profilo dell'importanza e della fattibilità, da tutto il personale e dagli organi di vertice del CNR (Direttore Generale e Dirigenza amministrativa), chiamati a completare un questionario appositamente costruito dallo staff del progetto sulla base delle proposte stesse. In totale, hanno risposto al questionario 1114 dipendenti.

Infine, i risultati dei questionari sono stati elaborati, con la collaborazione del Dipartimento di Ingegneria dell'Impresa dell'Università di Roma Tor Vergata, tramite matrici di confronto bidimensionali per valutare i livelli di importanza e fattibilità attribuiti dal personale non dirigente e dagli organi di vertice.

Una matrice importanza/fattibilità (I/F) è un grafico che ha in ascissa i livelli medi di fattibilità degli output del questionario per gli organi di vertice, mentre in ordinata riporta i livelli medi di importanza dei medesimi output per il personale. Gli elementi nel quadrante in alto a destra della matrice I/F sono caratterizzati da alta importanza per il personale e alta fattibilità per gli organi di vertice.

I risultati ottenuti sono illustrati nel prossimo paragrafo.

2. I principali risultati emersi

Come già accennato, l'analisi contestuale dei livelli di importanza e di fattibilità di ciascuno dei criteri e degli incentivi valutati tramite il questionario inviato ai dipendenti, permette di evidenziare gli elementi ritenuti più importanti dal personale (per ciascun profilo) e, allo stesso tempo, più fattibili dagli organi di vertice (I quadrante della matrice I/F). Tali elementi avranno, di conseguenza, una maggiore possibilità di essere implementati in tempi più brevi. Li riportiamo, di seguito, per singolo profilo professionale.

2.1 Ricercatori

2.1.1 Quale valutazione – criteri e processo

Per quanto riguarda i **criteri** di valutazione, ovvero gli elementi fondamentali su cui i ricercatori vorrebbero si concentrasse la valutazione delle loro attività, assumono particolare rilevanza la produzione scientifica (articoli, etc.) e la capacità di attrazione e gestione dei fondi di ricerca. Non sono,

² L'idea di base del World Café consiste nel veicolare l'energia collaborativa che si sprigiona dalle conversazioni informali per promuovere cambiamenti organizzativi. Ai partecipanti è richiesto di confrontarsi in piccoli gruppi, seduti intorno a tavolini che ricordino quelli di un café, spostandosi da un tavolo all'altro per far sì che si diffondano le idee emerse, condividendo le riflessioni in una sessione conclusiva e plenaria..

però, meno importanti aspetti più relativi ai soft skills, come il grado di autonomia dimostrato, la capacità di saper fare squadra con i colleghi e di creare collaborazioni interdisciplinari anche con altri gruppi. Inoltre, i ricercatori preferirebbero una valutazione per obiettivi.

Di seguito la matrice Importanza/Fattibilità ottenuta e la legenda degli output.

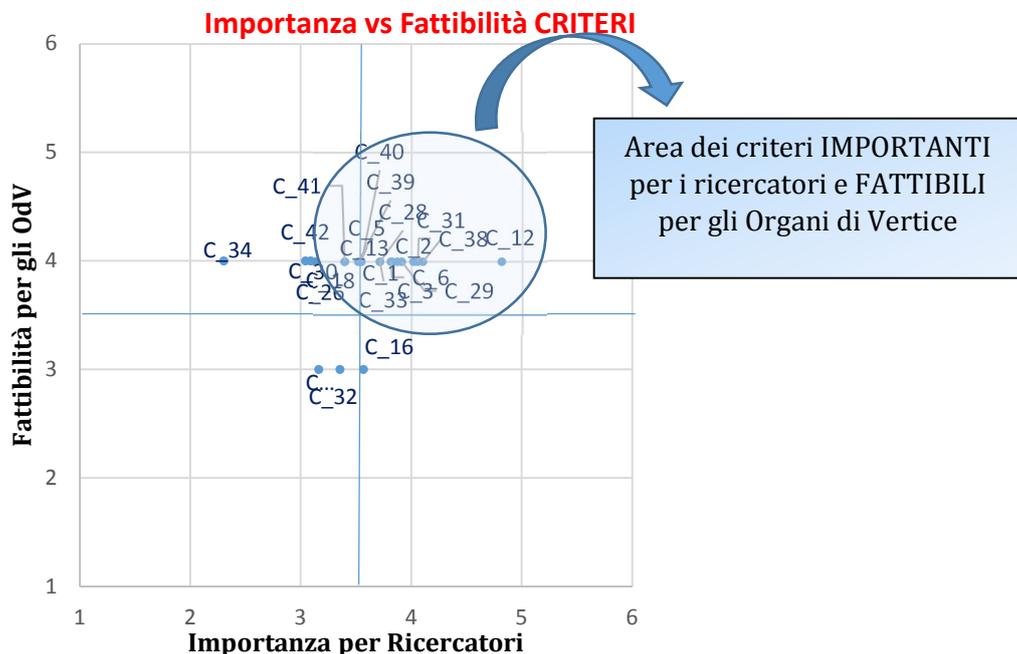


Figura 1: matrice *Importanza Fattibilità (I/F)* dei criteri di valutazione dei ricercatori CNR



Produzione scientifica

- 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



Risorse economiche

- 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)

Aspetti relazionali/comportamentali



- 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

Valutazione per obiettivi



- 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

Rispetto alle **modalità del processo di valutazione**, i ricercatori si concentrano sull’impatto della valutazione, sulle metodologie di svolgimento e sui soggetti che dovrebbero essere coinvolti nel processo. Di seguito matrice Importanza/Fattibilità e legenda degli output.

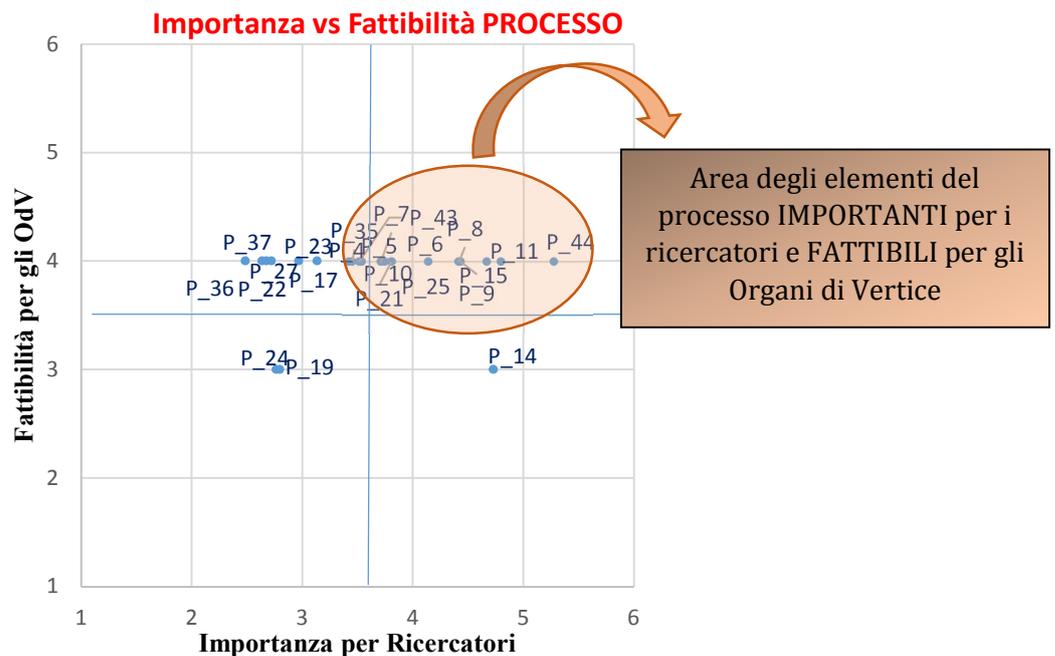


Figura 2: matrice Importanza Fattibilità (I/F) degli elementi del processo di valutazione ricercatori CNR

Impatto

- 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

Metodologia

- 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

Strumenti e soggetti

- 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

2.1.2 Quali incentivi

Per quanto riguarda gli **incentivi**, invece, è interessante notare come la priorità, per i ricercatori sia l'accesso a maggiori risorse economiche per le proprie attività di ricerca. Ulteriori incentivi giudicati importanti e fattibili sono nuova strumentazione per il proprio gruppo di ricerca e un maggiore impegno per promuovere i risultati raggiunti dai gruppi di ricerca più meritevoli. Di seguito la matrice Importanza/Fattibilità ottenuta e la legenda degli output.

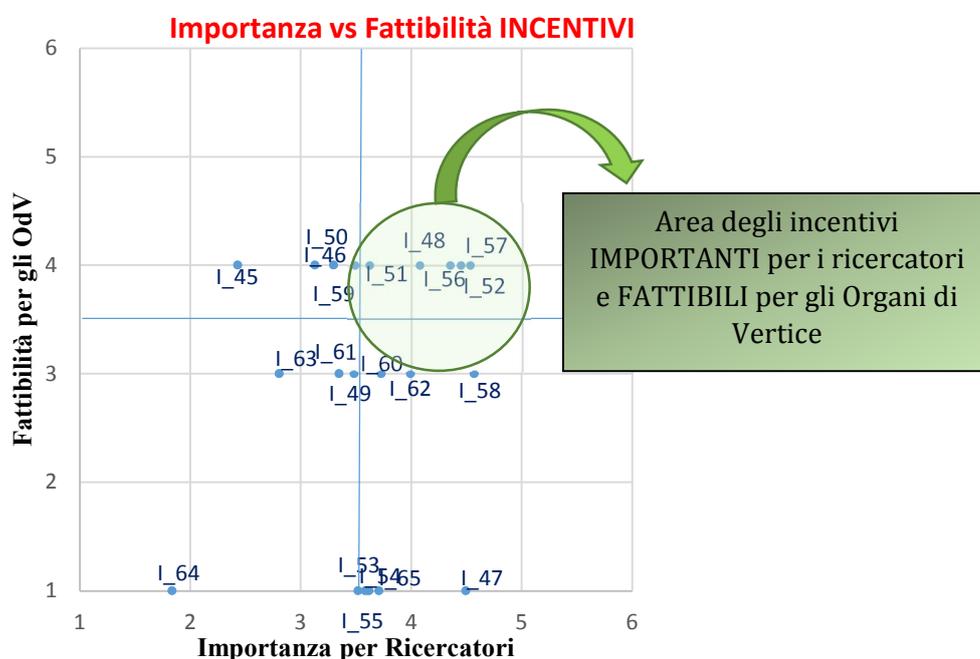


Figura 3: matrice Importanza Fattibilità (I/F) degli incentivi dei ricercatori CNR

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

2.2 Tecnici

2.2.1 Quale valutazione – criteri e processo

Per quanto riguarda i **criteri** di valutazione, ovvero gli elementi fondamentali su cui i tecnici vorrebbero essere valutati, peso preponderante assumono le capacità relazionali e le competenze professionali. Altro aspetto rilevante è la valutazione basata su obiettivi assegnati e l'impatto della valutazione. Di seguito la matrice Importanza/Fattibilità ottenuta e la legenda degli output.

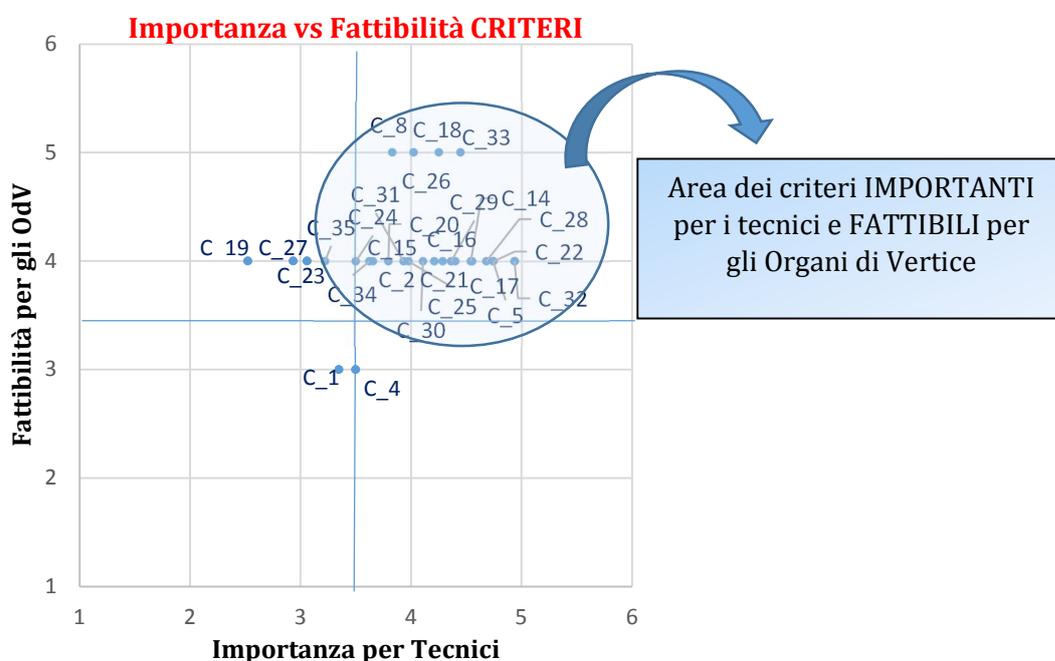


Figura 4: matrice Importanza Fattibilità (I/F) dei criteri di valutazione dei tecnici CNR

Valutazione per obiettivi



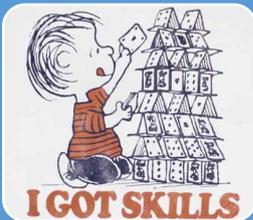
- C_14: La valutazione del tecnico deve essere effettuata sulla base degli obiettivi raggiunti e dei risultati ottenuti, anche se questi vanno oltre le mansioni previste dal livello professionale
- C_31: Il tecnico deve essere valutato per il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi di struttura
- 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

Aspetti relazionali/comportamentali



- 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

Capacità e competenze



- 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

Rispetto alle **modalità del processo di valutazione**, ci si concentra sui soggetti che dovrebbero essere coinvolti nel processo e sulle metodologie di svolgimento. Di seguito la matrice Importanza/Fattibilità ottenuta e la legenda degli output.

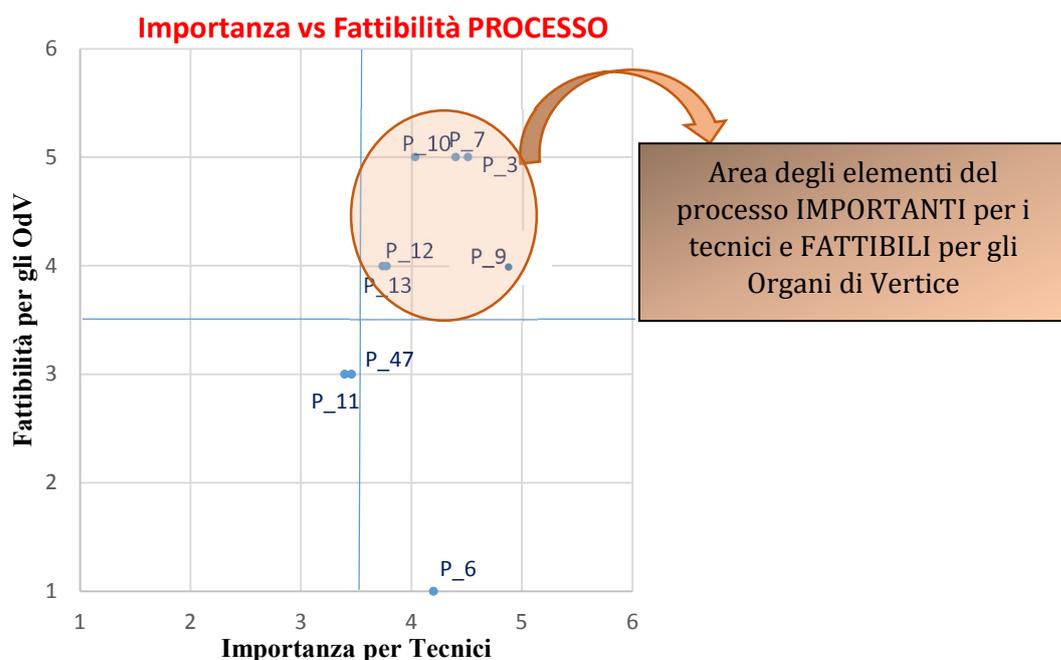


Figura 5: matrice *Importanza Fattibilità (I/F)* degli elementi del processo di valutazione dei tecnici CNR

Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> 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
Strumenti e soggetti	<ul style="list-style-type: none"> 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)
Impatto	<ul style="list-style-type: none"> P_9: I titoli acquisiti dal tecnico devono essere considerati ai fini dei concorsi per le progressioni di carriera

2.2.2 Quali incentivi

Per quanto riguarda gli **incentivi**, da notare che i tecnici preferirebbero vantaggi sui percorsi di carriera a incentivi di tipo meramente economico. Di seguito la matrice Importanza/Fattibilità e la legenda.

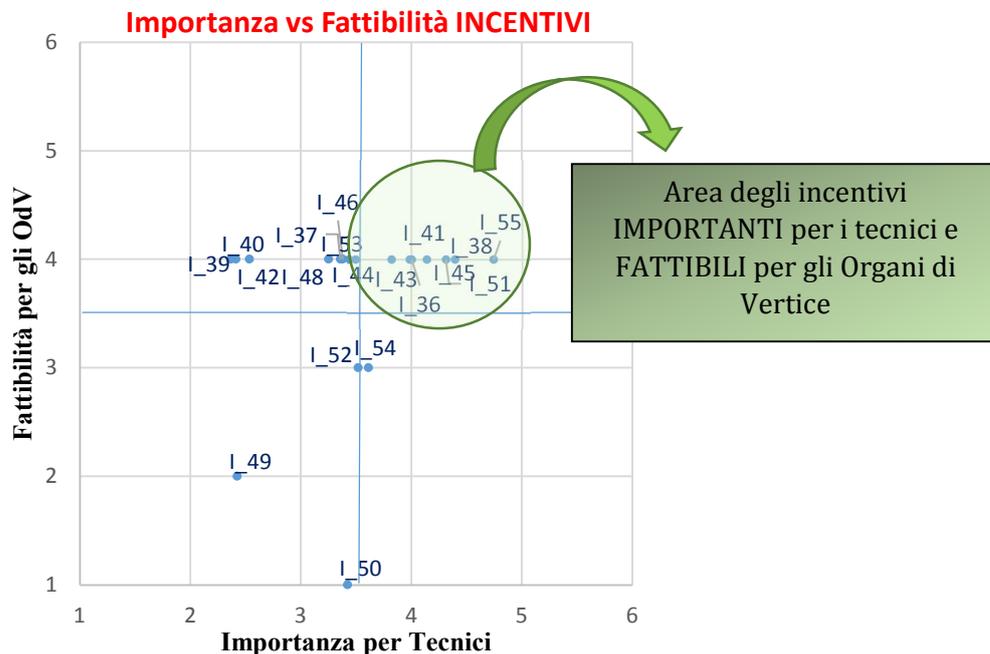


Figura 6: matrice Importanza Fattibilità (I/F) degli incentivi dei tecnici CNR

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)

2.3 Amministrativi

2.3.1 Quale valutazione – criteri e processo

Per quanto riguarda il personale con profilo amministrativo, quasi tutti i **criteri** importanti per i dipendenti sono risultati anche fattibili per gli organi di vertice. Di seguito la matrice Importanza/Fattibilità ottenuta e la legenda degli output.

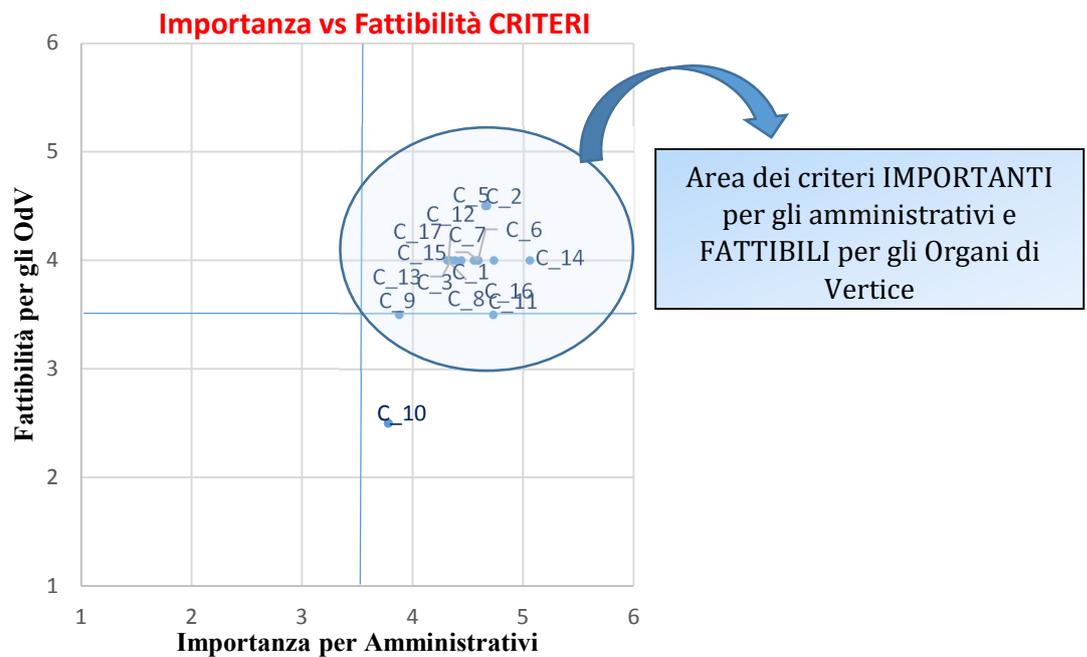


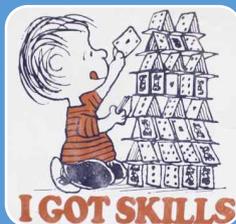
Figura 7: matrice Importanza Fattibilità (I/F) dei criteri di valutazione per gli amministrativi CNR

Valutazione per obiettivi



- 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

Capacità e competenze



- 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

Aspetti relazionali/comportamentali



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

Rispetto alle **modalità del processo di valutazione**, gli amministrativi considerano solo pochi elementi importanti. Di seguito la matrice Importanza/Fattibilità ottenuta e la legenda degli output.

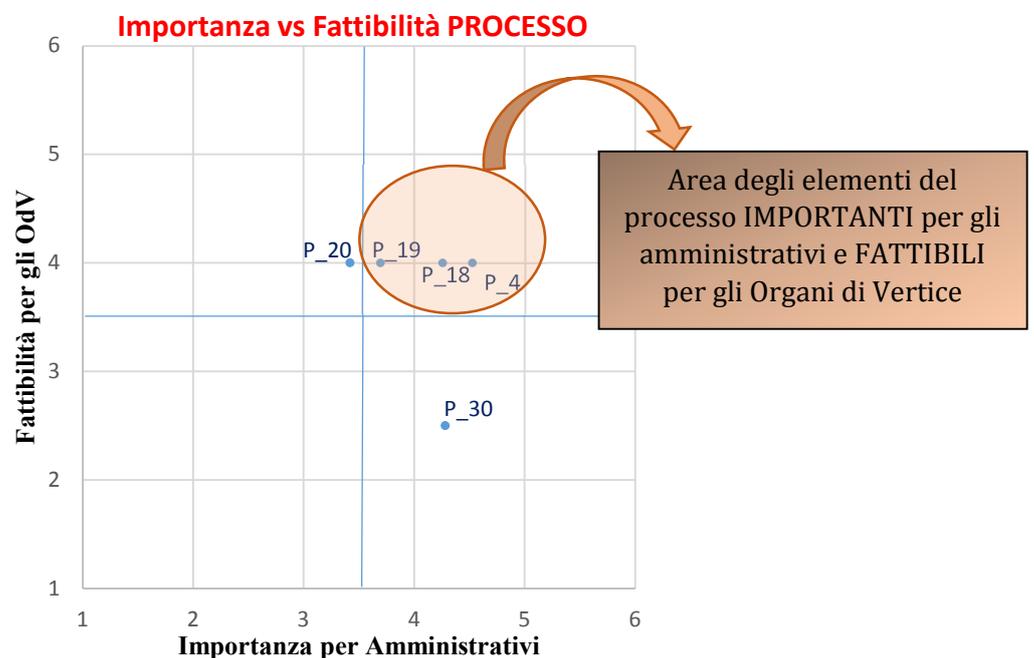


Figura 8: matrice Importanza Fattibilità (I/F) del processo di valutazione per gli amministrativi CNR

Metodologia

- 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

Strumenti e soggetti

- P_18: La valutazione del personale amministrativo deve essere svolta dal Direttore dell'istituto o dal Responsabile della struttura di appartenenza

2.3.2 Quali incentivi

Per gli amministrativi, particolare importanza rivestono gli **incentivi** legati al proprio sviluppo professionale, oltre agli aspetti strettamente economici. Gli elementi importanti ed anche fattibili per gli organi di vertice sono rappresentati nella seguente matrice Importanza/Fattibilità con l'annessa legenda degli output.

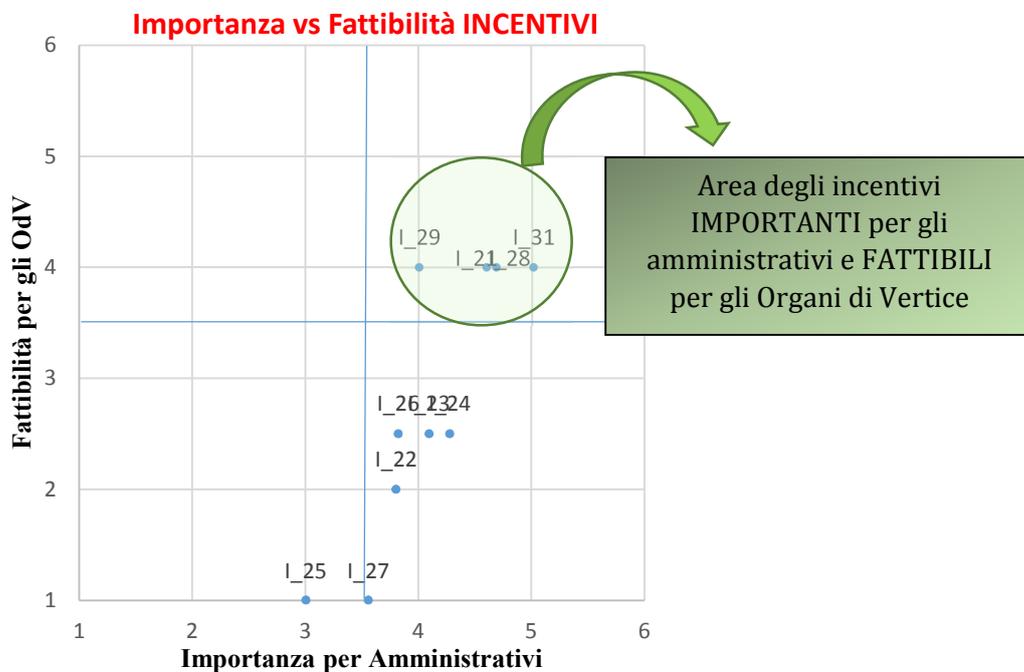


Figura 9: matrice *Importanza Fattibilità (I/F)* degli incentivi per gli amministrativi CNR

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

2.4 Direttori di istituto

2.4.1 Quale valutazione – criteri e processo

Per i Direttori di istituto, sono stati considerati organi di vertice sia i Dirigenti amministrativi che i Direttori di Dipartimento. Per quanto riguarda i **criteri** di valutazione, oltre che per la produzione scientifica dell'istituto e la capacità di gestione e attrazione di fondi di ricerca, i Direttori rilevano l'importanza di essere valutati per la loro capacità di gestire istituti complessi e di saper rispondere alle linee strategiche dettate dall'Ente. Non sono, però, considerati meno importanti aspetti più relativi alle proprie capacità personali. Di seguito la matrice Importanza/Fattibilità ottenuta e la legenda degli output.

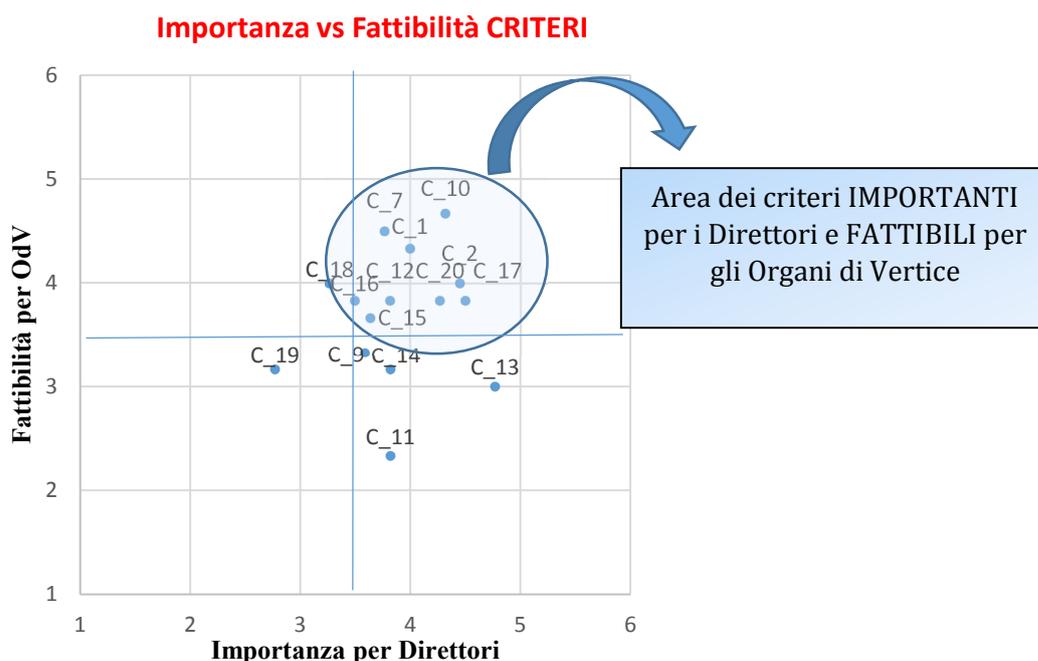


Figura 10: matrice *Importanza Fattibilità (I/F)* dei criteri di valutazione per i Direttori di istituto CNR

Prodotti della ricerca



- 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

Risorse economiche



- 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

Gestione della complessità e allineamento a strategie



- 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

Capacità



- 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

Aspetti relazionali/comportamentali



- C_2: La valutazione delle soft skill del Direttore deve essere parte del processo di valutazione della performance

Rispetto al **processo**, i Direttori di istituto si concentrano sulla condivisione e la trasparenza delle procedure di valutazione (la comunicazione formale degli obiettivi a inizio anno ha la massima importanza), oltre ad aspetti legati all'impatto dei risultati. Di seguito la matrice Importanza/Fattibilità ottenuta e la legenda degli output.

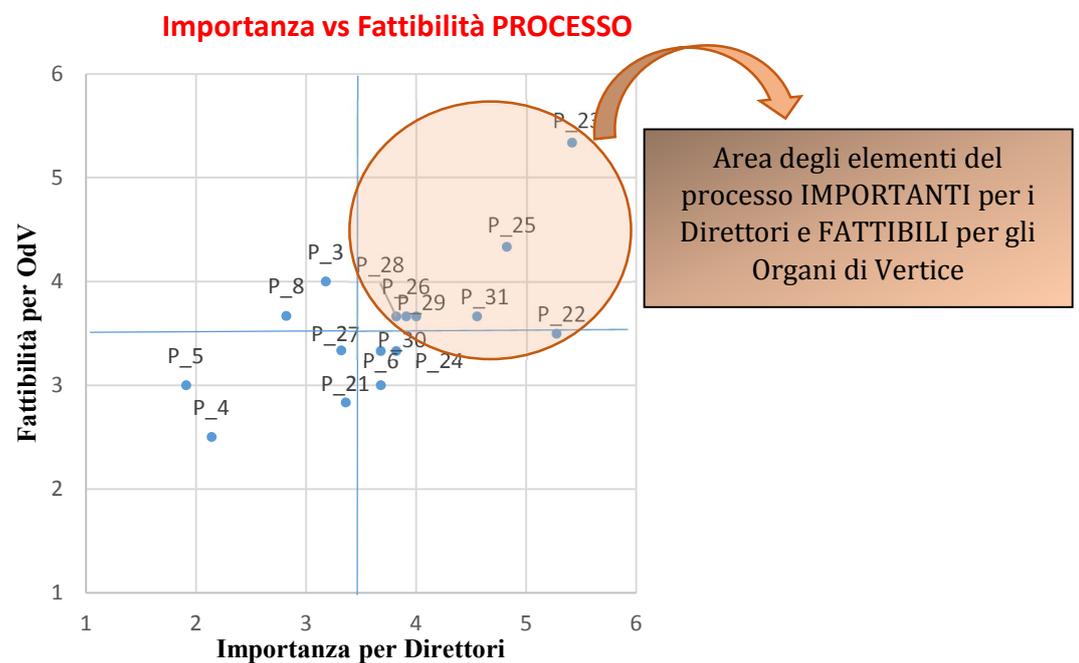


Figura 11: matrice Importanza Fattibilità (I/F) degli elementi del processo per i Direttori di istituto CNR

Coinvolgimento e condivisione

- 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

Trasparenza e comunicazione

- 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

Impatto

- 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

2.4.2 Quali incentivi

Fra tutti gli **incentivi** emersi durante il world café e sottoposti al giudizio di tutti i Direttori di istituto attraverso il questionario, gli unici che sono risultati di immediata applicabilità (importanti e fattibili) sono quelli legati alle risorse strumentali e all'incentivo economico. Si veda la rappresentazione nella seguente matrice Importanza/Fattibilità con l'annessa legenda degli output.

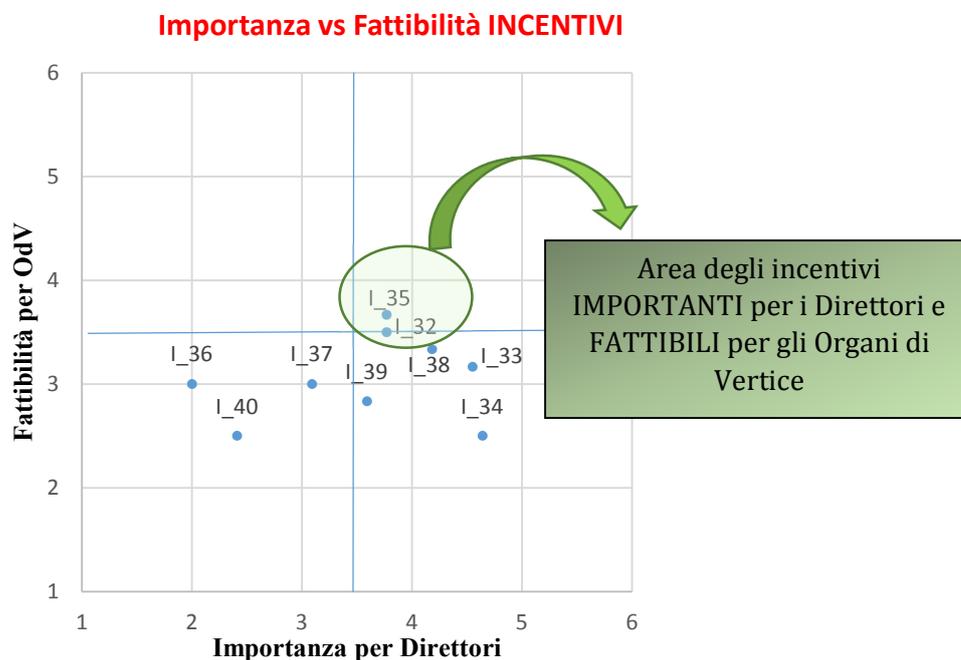


Figura 12: matrice Importanza Fattibilità (I/F) degli incentivi per i Direttori di istituto CNR

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

2.5 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 la criticità 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 da 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 ad output più da attività di ricerca.

2.5.1 Quale valutazione – criteri e processo

Per quanto riguarda i **criteri** di valutazione, i tecnologi rilevano l'importanza di essere valutati per le loro capacità, oltre che per gli aspetti comportamentali. Anche in questo caso, emerge la volontà di una valutazione fatta sulla base di obiettivi raggiunti (personali e di gruppo). Di seguito la matrice Importanza/Fattibilità ottenuta e la legenda degli output.

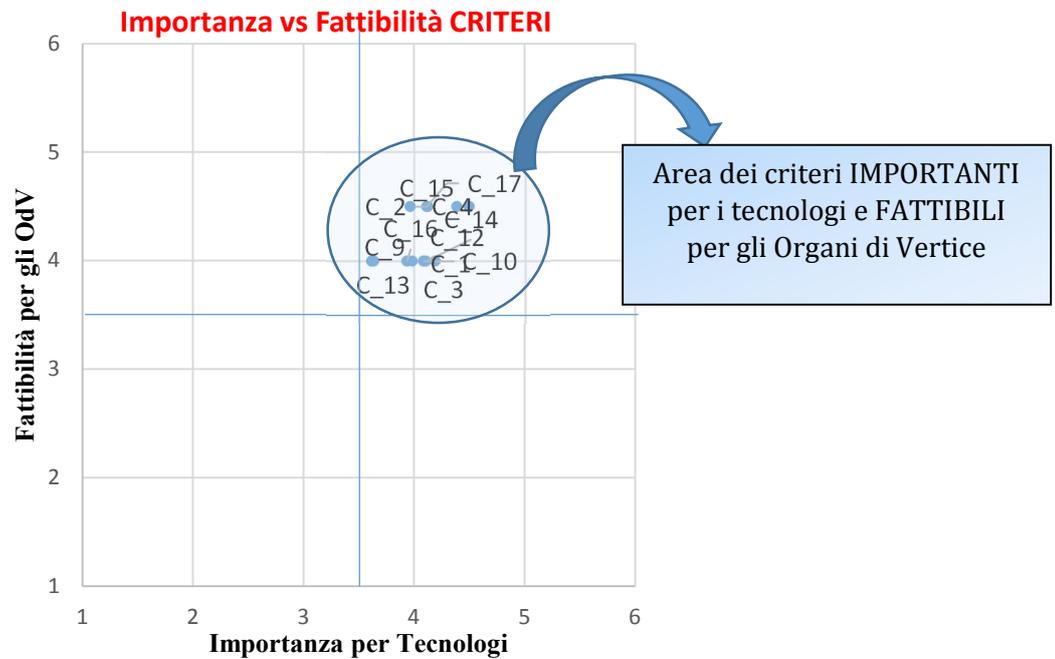
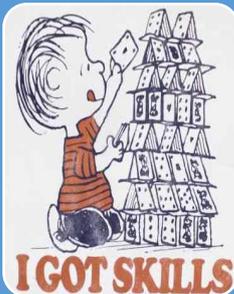


Figura 13: matrice *Importanza Fattibilità (I/F)* dei criteri per i tecnologi del CNR



Valutazione per obiettivi

- 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



Capacità e competenze

- 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



Aspetti relazionali e comportamentali

- 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

Rispetto al **processo**, anche i tecnologi si concentrano sulla condivisione e la trasparenza delle procedure di valutazione, oltre ai soggetti che dovrebbero effettuare la valutazione. Di seguito la matrice Importanza/Fattibilità ottenuta e la legenda degli output.

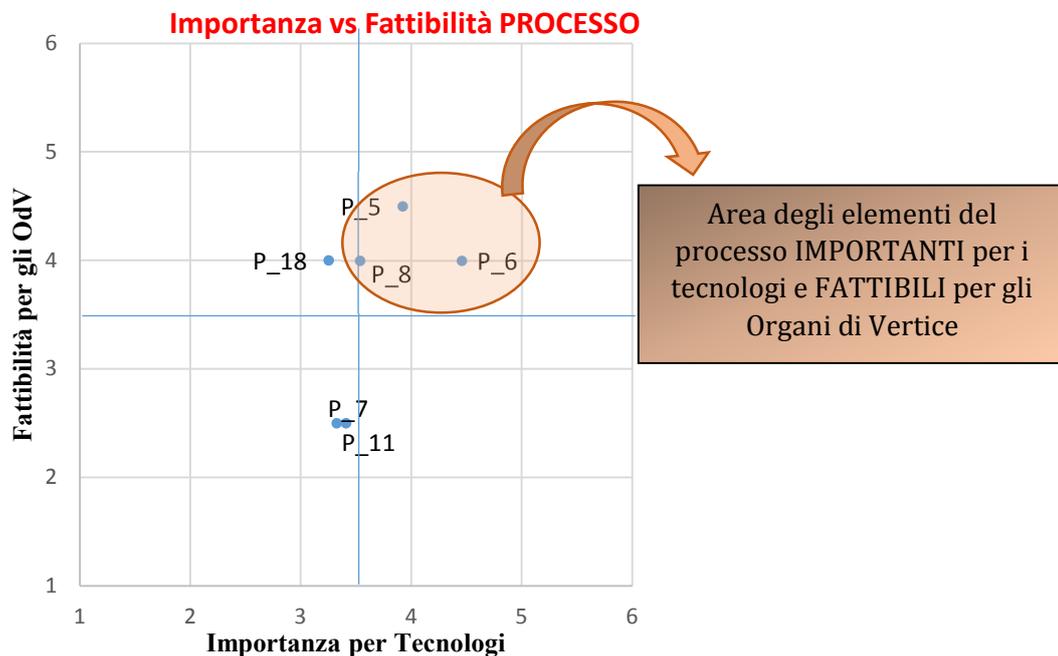


Figura 14: matrice Importanza Fattibilità (I/F) degli elementi del processo per i tecnologi del CNR

Coinvolgimento e condivisione

- P_6: Nella revisione periodica dei criteri e degli indicatori di performance devono essere coinvolti anche rappresentanti del personale tecnologo

Trasparenza

- P_5: I criteri e gli indicatori di performance del tecnologo devono essere sottoposti a revisione con frequenze prestabilite e note agli interessati

Soggetti coinvolti

- P_8: Nella valutazione del tecnologo deve essere coinvolto anche tutto il suo gruppo di lavoro

2.5.2 Quali incentivi

Per i tecnologi, particolare importanza rivestono gli **incentivi** legati al proprio sviluppo professionale e alla progressione di carriera, oltre a bonus per il proprio gruppo di lavoro. Gli elementi importanti ed anche fattibili per gli organi di vertice sono rappresentati nella seguente matrice Importanza/Fattibilità con l'annessa legenda degli output.

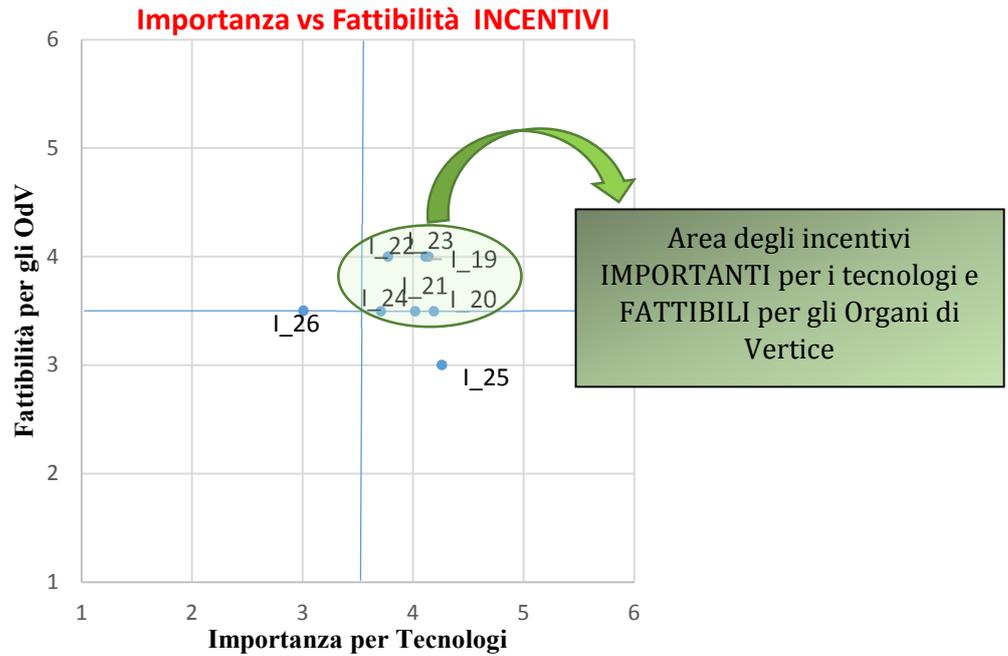


Figura 15: matrice *Importanza Fattibilità (I/F)* degli incentivi per i tecnologi del CNR

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 gruppo di lavoro meritevoli

3. Verso un sistema di valutazione condiviso ed attuabile

A partire dalla situazione attuale e dai risultati emersi dal progetto (output giudicati importanti e fattibili dal personale e dai vertici amministrativi) presentiamo, nei seguenti paragrafi, le possibili azioni da porre in atto nell'immediato futuro.

3.1 La valutazione oggi al CNR

In vigore dal 15 novembre 2009, il decreto legislativo n. 150, come modificato e integrato di recente dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, dispone l'adozione, da parte delle amministrazioni pubbliche, di "metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa". In particolare, prevede la necessità di avviare un vero e proprio "Sistema", che consenta alle amministrazioni pubbliche la valutazione annuale della performance organizzativa ed individuale. La finalità dell'intervento non è vessatoria, bensì l'intento è quello di migliorare gli standard qualitativi dei servizi offerti dalla Pubblica Amministrazione favorendo, al contempo, la crescita delle competenze professionali dei dipendenti. Per realizzare questo, l'operazione di misurazione/valutazione della performance non può rappresentare un momento parcellizzato, ma, come previsto dallo stesso decreto, va collocata nel più generale "ciclo di gestione della performance", che si articola nelle seguenti fasi:

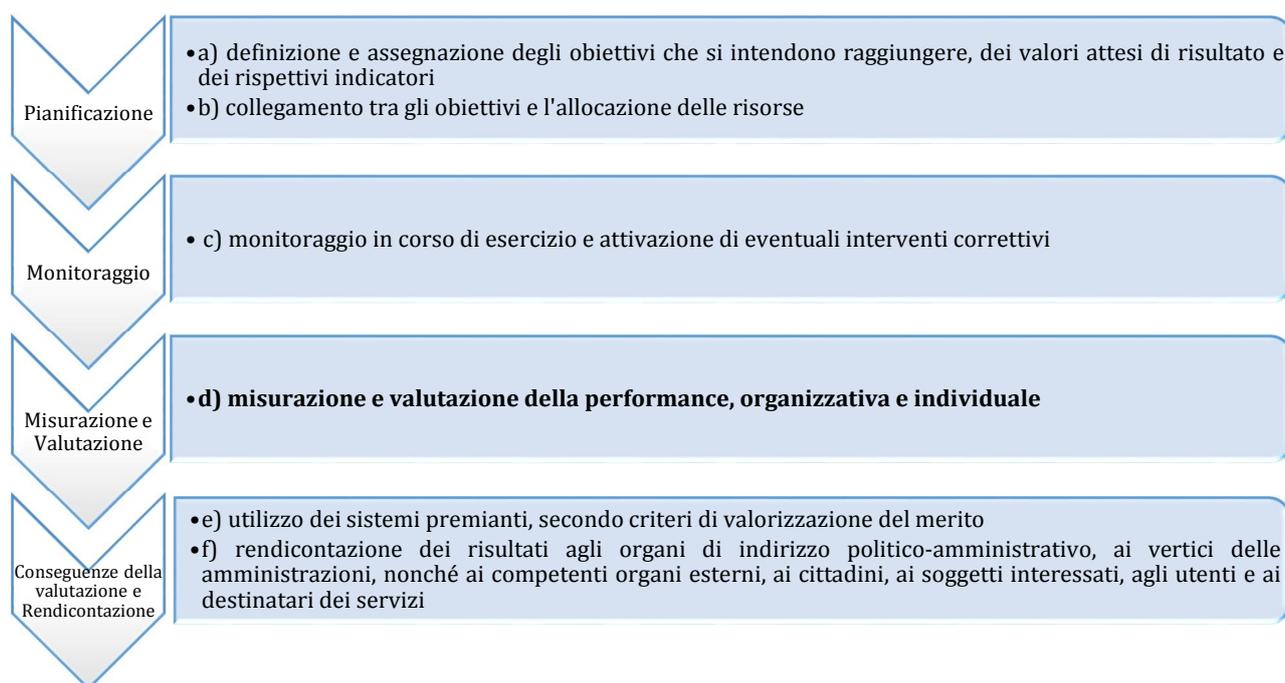


Figura 16: *il ciclo di gestione della performance nella Pubblica Amministrazione*

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance si riferisce, dunque, alla fase d), ma si ricollega strettamente a tutte le altre fasi. In particolare, il Sistema sarà coerente e strettamente collegato con il Piano della performance e la Relazione sulla performance, disciplinati dall'art. 10 e art. 11 del decreto e deve essere oggetto di un opportuno confronto con le organizzazioni sindacali.

Con la riforma, entrano nel linguaggio legislativo in modo sistematico i concetti di “*performance organizzativa*” e “*performance individuale*” (entrambe oggetto della misurazione e della valutazione previste dal decreto) in sostituzione di “*produttività collettiva*” e “*produttività individuale*” risalenti al processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione avviato dal d.lgs. n.29/1993.

Ad oggi, pur in assenza di un Sistema organico e formalmente adottato, l’Ente basa i propri processi di valutazione individuale aggiornando, di anno in anno, criteri e metriche presenti in provvedimenti interni, in alcuni casi previgenti al decreto n. 150/2009, come nel caso della dirigenza amministrativa, o in altri ad esso successivi, come nel caso del Direttore Generale e dei Direttori di Istituto. Si ritiene opportuno ricordare che anche il CNR - analogamente ad altri Enti di ricerca - non applica la valutazione della performance individuale al personale tecnologo e ricercatore, a causa di problemi applicativi derivanti dall’articolo 74, comma 4, del D. Lgs. n. 150/09 e per l’assenza di linee guida in materia. Infatti, non risulta ancora formalizzato alcun atto di indirizzo ministeriale in grado di sciogliere i nodi derivanti dall’applicazione del sistema di valutazione per i ricercatori e tecnologi, così come previsto dal DPCM del 26 gennaio 2011, emanato in attuazione del citato articolo 74, comma 4. Lo schema che segue offre un quadro sinottico dei riferimenti normativi e contrattuali relativi al processo di valutazione per ciascuna tipologia di personale CNR.

PERSONALE CNR	RIF. NORMATIVO O CONTRATTUALE
Direttore Generale	Articolo 14, comma 4, D. Lgs. n. 150/09 Articolo 7, comma 2, lett. r) Statuto CNR Articolo 11, comma 4, Statuto CNR
Direttori di Dipartimento	Articolo 7, comma 2, lett. r) Statuto CNR Articolo 12, comma 7, Statuto CNR
Direttori di istituto	Articolo 14, comma 5, Statuto CNR Articolo 26 del CCNL Area dirigenziale VII (Università e Ricerca) 2006-2009 del 28/07/2010
Dirigenti amministrativi	Artt. 25 e 26 del CCNL Area dirigenziale VII (Università e Ricerca) 2006-2009 del 28/07/2010
Posizioni Organizzative (<i>Personale con incarico di direzione di uffici non dirigenziali o di responsabilità di strutture di particolare rilievo</i>)	Articolo 74, comma 4, D. Lgs. n. 150/09 DPCM del 26 gennaio 2011
Ricercatori e Tecnologi (livelli I-III)	Articolo 74, comma 4, D. Lgs. n. 150/09 DPCM del 26 gennaio 2011
Tecnici e Amministrativi (Livelli IV-VIII)	Articolo 45 CCNL del 07/10/1996 (biennio econom. 1994/97)

Le recenti modifiche al decreto, apportate dal D. Lgs. n. 74/2017 di attuazione della legge delega n. 124/2015, impongono alle amministrazioni di adeguare i sistemi di misurazione e valutazione, aggiornandoli annualmente, con un preventivo parere vincolante dell’OIV (o, alternativamente, confermando annualmente il precedente sistema).

Inoltre, il nuovo contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL "Ricerca"), siglato il 19 aprile 2018, prevede che le risorse disponibili per la contrattazione integrativa siano destinate, tra l'altro, a remunerare i premi correlati alla performance organizzativa e individuale. Da ciò discende che, mentre ***i criteri per l'attribuzione dei premi sono diventati oggetto di specifica contrattazione integrativa*** nazionale o di sede unica, ***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. Il medesimo CCNL stabilisce le quote delle risorse destinate al trattamento economico accessorio destinate a remunerare la performance organizzativa e quella individuale e a fissare i criteri idonei a garantire la significativa differenziazione dei giudizi, con il definitivo superamento delle fasce di merito del personale valutato che erano previste dall'art. 19 del D.Lgs 150/09.

3.2 La valutazione possibile domani al CNR

In questo paragrafo presentiamo, in forma schematica, gli attuali processi valutativi del personale dei vari profili e come questi potrebbero essere modificati a seguito delle proposte di Coffee B.R.E.A.K.S.

In rosso sono segnalate le proposte corrispondenti a criteri/metodologie già in uso al CNR.

PERSONALE RICERCATORE

FINALITA'	METODOLOGIA DI VALUTAZIONE ATTUALE	PROPOSTA COFFEE BREAKS
Progressioni economiche orizzontali (<i>passaggi di fascia</i>)	Verifica attività svolte con attestazione esito (positivo/negativo). Non previsti criteri	<p>Valutazione annuale finalizzata ad un sistema di monitoraggio della performance nel tempo da utilizzare per le progressioni di carriera.</p> <p><u>CRITERI:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Raggiungimento obiettivi individuali e di gruppo - Produzione scientifica - Capacità di attrazione e gestione fondi - Valutazione dei soft skills <p><u>METODOLOGIE:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Piattaforma People come base di dati per la valutazione - Attribuzione peso diversificato per le varie attività di ricerca pura, ricerca applicata, terza missione - Valutazione svolta da un gruppo di esperti appartenenti al corrispondente settore di appartenenza - Criteri noti, stabili nel tempo e condivisi con gli interessati - Momenti intermedi di verifica durante l'anno
Passaggi di livello (progressioni verticali)	Procedura concorsuale (criteri previsti di volta in volta dal bando)	Coerenza tra i criteri utilizzati per la valutazione annuale della prestazione lavorativa del ricercatore (finalizzata alle progressioni orizzontali di fascia) e quelli utilizzati ai fini delle progressioni di carriera (verticali)

E DOPO LA VALUTAZIONE?

- Attribuzione di nuova strumentazione al gruppo di lavoro
- Maggiore visibilità dei risultati raggiunti dai gruppi di ricerca più meritevoli
- Inalienabilità dei fondi residui
- Percentuale aggiuntiva di finanziamento assegnata dall'Ente, per ogni progetto finanziato esternamente, per ricerca a tema libero
- Fondo personale di ricerca

PERSONALE TECNICO

FINALITA'	METODOLOGIA DI VALUTAZIONE ATTUALE	PROPOSTA COFFEE BREAKS
Erogazione Produttività (ex Art. 45 CCNL del 07/10/1996)	I precedenti criteri di valutazione (grado di responsabilità, di coordinamento e di autonomia; qualità delle prestazioni; capacità di proporre soluzioni innovative; capacità di relazionarsi con l'utenza esterna ed interna) sono stati eliminati nel recente accordo integrativo 2013-2017 (del settembre 2018), in cui la premialità è legata alla percentuale ottenuta nella valutazione dalla Struttura di afferenza	Valutazione annuale e dei titoli acquisiti finalizzata ad un sistema di monitoraggio della performance nel tempo da utilizzare per le progressioni di carriera (non c'è distinzione per la produttività) <u>CRITERI:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Raggiungimento obiettivi individuali e di struttura assegnati a inizio d'anno - Valutazione capacità specifiche del tecnico (problem solving, auto-organizzazione, gestione del tempo, competenza, qualità del lavoro svolto, grado di autonomia, etc.) - Valutazione dei soft skills (capacità relazionali e comportamenti)
Progressioni economiche orizzontali (ex art. 53 CCNL 21/02/2002)	Si realizzano attraverso procedure selettive da attuare con cadenza biennale	
Passaggi di livello verticali (ex art. 54 CCNL 21/02/2002)	Procedura concorsuale. Criteri: anzianità di servizio, formazione, titoli, verifica attività svolta (regolare/non regolare)	<u>METODOLOGIE:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizzo di un fascicolo del personale - Valutazione sulla base di una relazione sull'attività svolta - Valutazione svolta dal Direttore dell'istituto o dal Responsabile della struttura di afferenza e da stakeholders (utenti) - Criteri noti, stabili nel tempo

E DOPO LA VALUTAZIONE?

- Attribuzione di incarichi ai dipendenti meritevoli
- Acquisizione di "bonus" da utilizzare nelle selezioni per gli avanzamenti di carriera
- Stabilizzazione delle unità di personale a tempo determinato più meritevoli
- Accesso a corsi di alta formazione (anche extra-professionale)
- Possibilità di svolgere periodi di lavoro presso altri enti all'estero
- Premio economico (premi produzione o quota sui progetti vinti)
- Passaggi di livello più accelerati

PERSONALE AMMINISTRATIVO

FINALITA'	METODOLOGIA DI VALUTAZIONE ATTUALE	PROPOSTA COFFEE BREAKS
Erogazione Produttività (ex Art. 45 CCNL del 07/10/1996)	I precedenti criteri di valutazione (grado di responsabilità, di coordinamento e di autonomia; qualità delle prestazioni; capacità di proporre soluzioni innovative; capacità di relazionarsi con l'utenza esterna ed interna) sono stati eliminati nel recente accordo integrativo 2013-2017 (settembre 2018), in cui la premialità è legata alla percentuale ottenuta nella valutazione dalla Struttura di afferenza	<p><u>CRITERI:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Raggiungimento obiettivi individuali e di struttura condivisi con il personale, tenuto conto dei fattori che facilitano/ostacolano la performance (es. carico di lavoro, tempo a disposizione, persone assegnate al raggiungimento degli stessi obiettivi, etc.) - Valutazione capacità specifiche dell'amministrativo (problem solving, responsabilità, flessibilità, competenza, essere multitasking, carico di lavoro, etc.) - Valutazione dei soft skills (capacità relazionali e comportamenti) <p><u>METODOLOGIE:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La valutazione del personale amministrativo dovrebbe comprendere anche una parte di autovalutazione - Valutazione sulla base di una relazione sull'attività svolta - Valutazione svolta dal Direttore dell'istituto o dal Responsabile della struttura di afferenza
Progressioni economiche orizzontali (ex art. 53 CCNL 21/02/2002)	Si realizzano attraverso procedure selettive da attuare con cadenza biennale	
Passaggi di livello verticali (ex art. 54 CCNL 21/02/2002)	Procedura concorsuale. Criteri: anzianità di servizio, formazione, titoli, verifica attività svolta (regolare/non regolare)	

E DOPO LA VALUTAZIONE?

- Attribuzione di nuovi incarichi ai dipendenti meritevoli
- Acquisizione di "bonus" da utilizzare nelle selezioni per gli avanzamenti di carriera
- Accesso a corsi di alta formazione (anche extra-professionale)
- Possibilità di svolgere periodi di lavoro presso altri enti all'estero
- Premio economico

DIRETTORI DI ISTITUTO

FINALITA'	METODOLOGIA DI VALUTAZIONE ATTUALE	PROPOSTA COFFEE BREAKS
<p>Erogazione dell'indennità di risultato sulla base del punteggio attribuito (scala 0-100).</p> <p>L'importo da erogare corrisponde al valore percentuale della valutazione finale attribuita, in relazione all'indennità massima erogabile e al numero di giorni di svolgimento dell'incarico.</p>	<p>Proposta elaborata dalla Commissione incaricata, istituita con Decreto Presidente CNR (Cfr. Prot. n. 51963 del 27 luglio 2016).</p> <p>La proposta tiene conto dei parametri e degli ambiti gestionali definiti dal CdA (Cfr. delibere n. 16/2014, n. 152/2015, n. 144/2016).</p> <p style="text-align: center;"><u>CRITERI:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicazione: sito web e rispetto obblighi trasparenza (15%) - Gestione economica e finanziaria: capacità di attrazione risorse e sterne e gestione residui (70%) - Qualità del lavoro e della ricerca conformità procedure (15%). <p>In itinere la definizione degli ambiti per la valutazione della "performance scientifica" e per la valutazione dei comportamenti³.</p>	<p>Valutazione su tutto il periodo del mandato, finalizzata avviare percorsi di miglioramento negli ambiti che risultano più inefficienti.</p> <p><u>CRITERI:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Produzione scientifica dell'istituto e terza missione - Capacità di attrazione e gestione fondi (considerare anche fondi accertati e distribuiti dai Dipartimenti e rapportati alla durata dei progetti) - Valutazione dei soft skills - Incarichi ad personam ricevuti, in rappresentanza dell'Ente - Rispondenza dell'attività svolta alle linee strategiche di ente <p><u>METODOLOGIE:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Coinvolgimento dei Direttori nella revisione periodica dei criteri e degli indicatori di performance - Condivisione obiettivi con Direttori di Dipartimento - Comunicazione trasparente pre e post valutazione (comunicazione formale obiettivi e restituzione individuale risultati)

E DOPO LA VALUTAZIONE?

- Nuove risorse strumentali per l'istituto
- **Distribuzione della parte variabile dello stipendio**

³ Così come per i direttori di dipartimento è allo studio dell'amministrazione un questionario specifico per la valutazione dei soft skill attraverso la metodologia Feedback 360°, che ne permetterà la valutazione relativa al 2018 grazie alla somministrazione prevista nel primo semestre 2019.

PERSONALE TECNOLOGO

FINALITA'	METODOLOGIA DI VALUTAZIONE ATTUALE	PROPOSTA COFFEE BREAKS
Progressioni economiche orizzontali (<i>passaggi di fascia</i>)	Verifica attività svolte con attestazione esito (positivo/negativo). Non previsti criteri	<p>Valutazione annuale finalizzata ad un sistema di monitoraggio della performance nel tempo da utilizzare per le progressioni di carriera o per gli anticipi di fascia.</p> <p><u>CRITERI:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Raggiungimento obiettivi individuali e di gruppo eventualmente collegati tra loro - Capacità e competenze (puntualità e precisione del lavoro, multitasking, compiti extra assegnati) - Valutazione dei soft skills (es. comportamenti e capacità di networking) <p><u>METODOLOGIE:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Valutazione svolta anche dal gruppo di lavoro di appartenenza - Criteri noti, revisionati periodicamente anche da rappresentanti dei tecnologi e condivisi con gli interessati
Passaggi di livello (progressioni verticali)	Procedura concorsuale (criteri previsti di volta in volta dal bando)	Coerenza tra i criteri utilizzati per la valutazione annuale della prestazione lavorativa del ricercatore (finalizzata alle progressioni orizzontali di fascia) e quelli utilizzati ai fini delle progressioni di carriera (verticali)

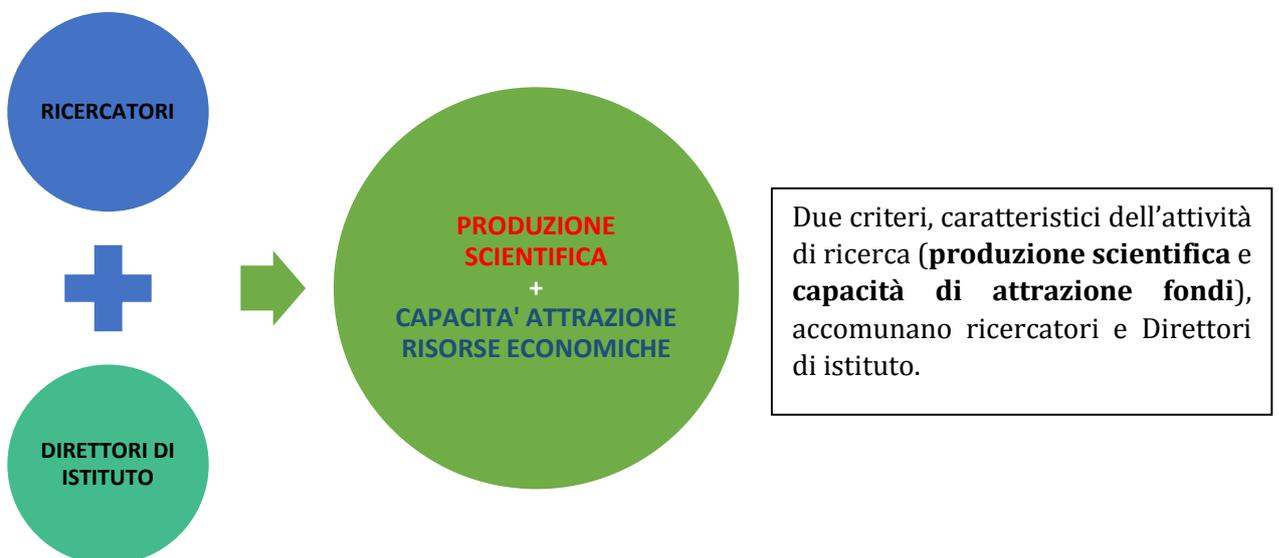
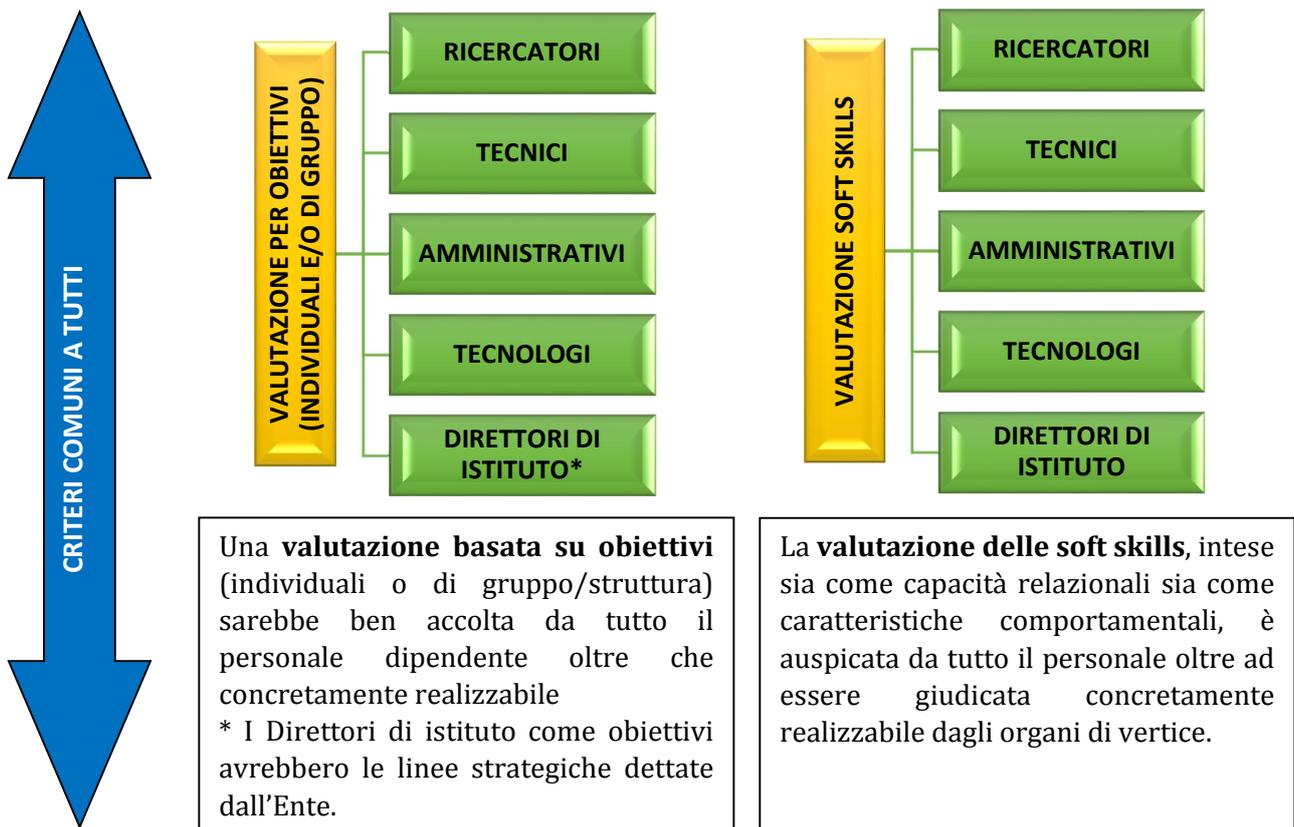
E DOPO LA VALUTAZIONE?

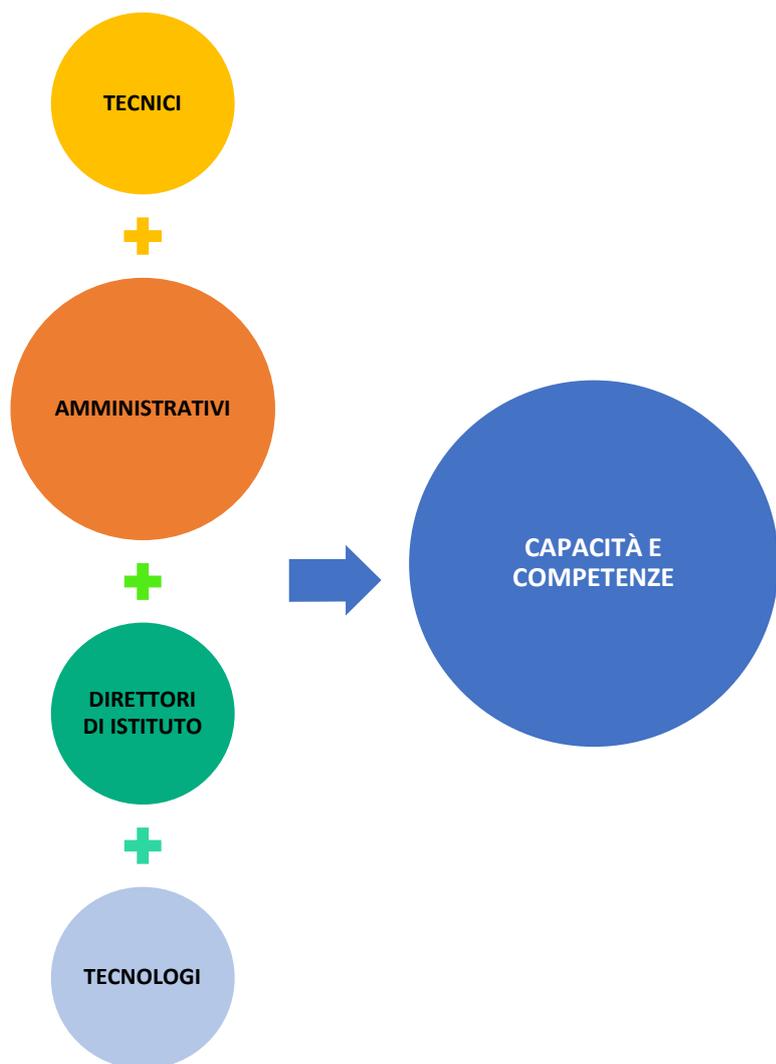
- Periodi di lavoro presso enti omologhi nazionali o internazionali
- Corsi di alta formazione
- Posti riservati all'istituto/struttura nella ripartizione delle risorse umane dei piani di fabbisogno
- Attivazione di forme di mobilità volontaria interna per acquisire nuove risorse umane per i gruppo di lavoro meritevoli

3.3 Prospettive attuabili per la realizzazione di un Sistema di valutazione

Il primo aspetto che salta agli occhi sono gli elementi in comune tra i vari profili professionali, sia rispetto ai criteri di valutazione desiderati, sia rispetto alle modalità e alle forme di incentivazione. Di seguito un prospetto delle analogie.

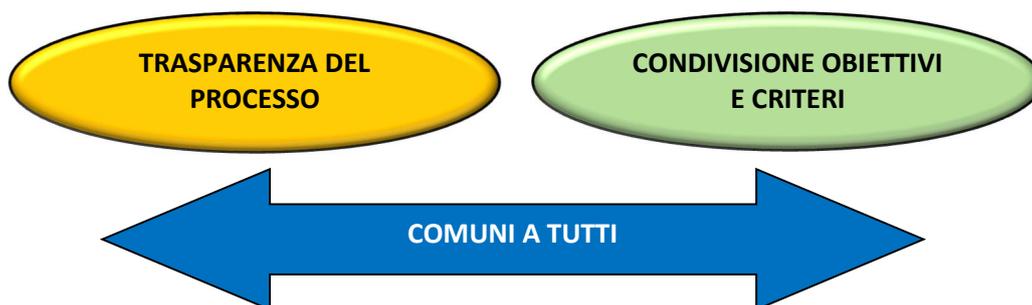
3.3.1. I criteri comuni di rapida implementazione





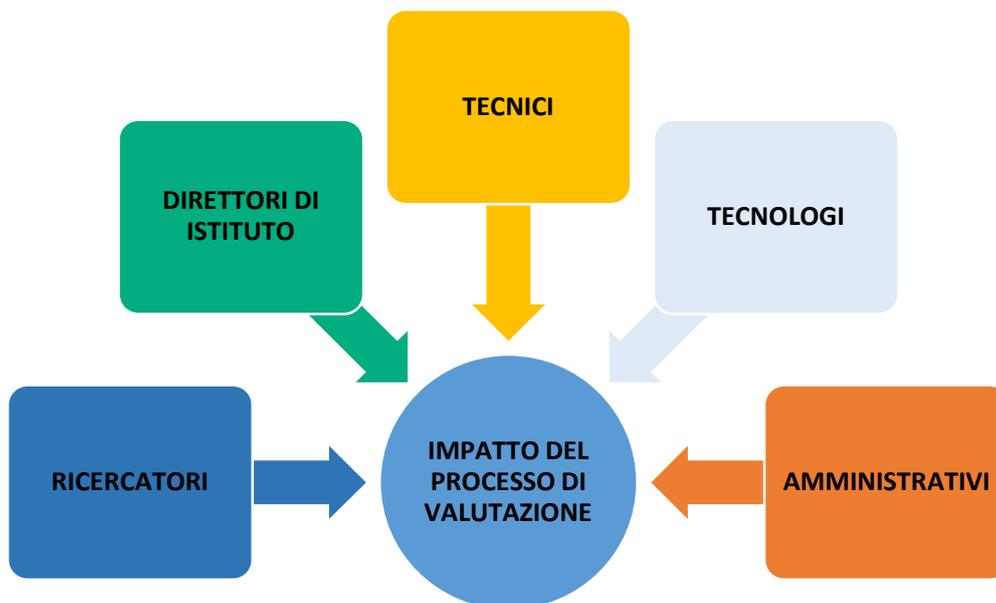
Problem solving, capacità di adattamento, competenze sul lavoro, gestione del tempo, propositività, etc. sono alcune delle caratteristiche risultate importanti e valutabili per tecnici, tecnologi e amministrativi.
 Per i Direttori di istituto, risultano criteri da considerare gli **incarichi attribuiti** in virtù di loro specifiche competenze e la **capacità di gestire la complessità** degli istituti

3.3.2. Gli elementi del processo di valutazione di rapida implementazione



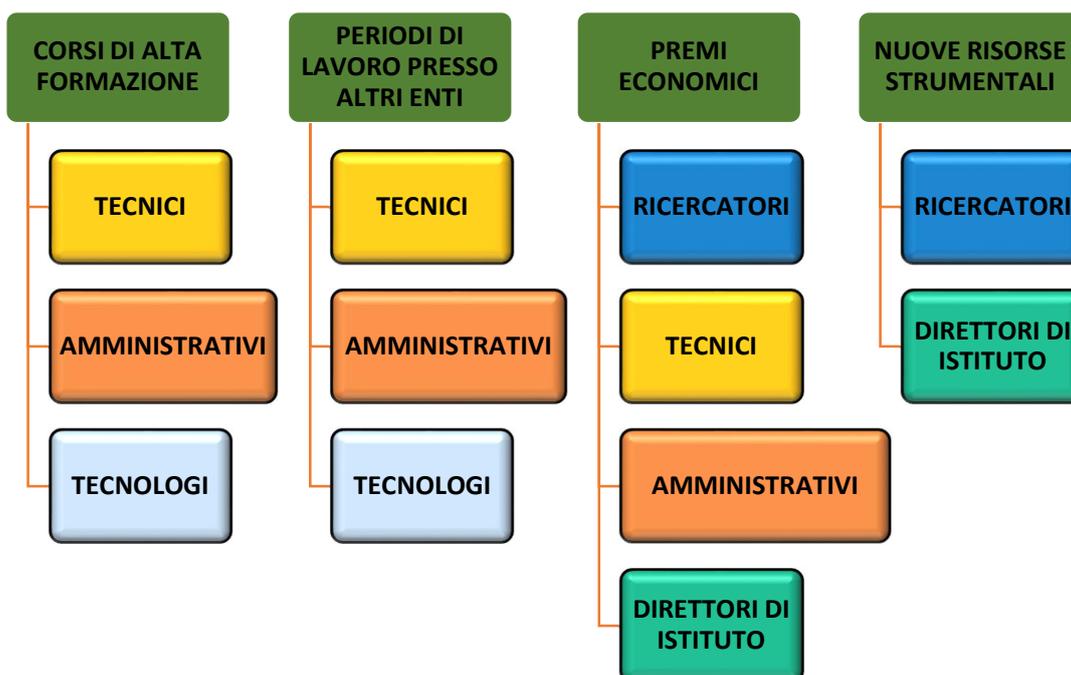
Trasparenza del processo di assegnazione obiettivi, **conoscenza ex-ante** dei criteri, **comunicazione** dei risultati ex post, **partecipazione e condivisione** nella scelta dei criteri e degli obiettivi risultano parametri del processo di valutazione richiesti e giudicati fattibili per tutte le categorie del personale.

3.3.3. Gli incentivi comuni post-valutazione



Alternativamente, l'**impatto del processo** di valutazione è stato giudicato come parte integrante del processo o come vero e proprio incentivo a seguito di una valutazione positiva. In ogni caso, tutto il personale ha considerato rilevante che i risultati della valutazione abbiano **conseguenze dal punto di vista dei processi di avanzamento professionale** (dagli avanzamenti di fascia, alle progressioni verticali). L'approntamento di un **fascicolo del dipendente** in cui registrare anche gli esiti delle valutazioni annuali, è stato considerato un valido ausilio sia dai ricercatori (es. piattaforma People potrebbe essere adeguata) sia dai tecnici.

Infine, di seguito, una panoramica degli altri incentivi comuni importanti e fattibili per le varie categorie di personale.



4. Conclusioni

Quanto riportato nei precedenti paragrafi costituisce uno spunto per gli organi di vertice, chiamati ad attuare quel processo di democrazia partecipativa che il progetto Coffee B.R.E.A.K.S. ha sperimentato. I tempi, i modi e le forme di realizzazione di quanto emerso nel presente documento sono affidati alle considerazioni e decisioni che gli organi di vertice vorranno prendere.

Al di là degli esiti finali e del fatto che la Dirigenza CNR vorrà (potrà) o meno attuare quanto qui presentato, ci teniamo a sottolineare che il progetto 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.

Inoltre, laddove il proposto nuovo sistema di valutazione del personale, frutto del dialogo, della condivisione e del confronto tra tutti i portatori di interesse, trovasse totale o parziale attuazione, ciò genererebbe certamente, come *spillover* naturale, un incremento di credibilità del CNR nei confronti degli stakeholders esterni, in un'ottica di accresciuta attenzione verso la propria funzione e responsabilità sociale.