



Consiglio Nazionale delle Ricerche
Istituto di Calcolo e Reti ad Alte Prestazioni

**Governo e valutazione della
performance nei processi di
formazione e sviluppo del Capitale
Intellettuale del personale
amministrativo nelle aziende
pubbliche.
Il caso del Consiglio Nazionale delle
Ricerche**

A.G. Mascolino

Rapporto Tecnico N.: 10
RT-ICAR-PA-2021-10

novembre 2021



Consiglio Nazionale delle Ricerche, Istituto di Calcolo e Reti ad Alte Prestazioni (ICAR)
– Sede di Cosenza, Via P. Bucci Cubo 8/9C, 87036 Rende, Italy, URL: www.icar.cnr.it
– Sede di Napoli, Via P. Castellino 111, 80131 Napoli, URL: www.na.icar.cnr.it
– Sede di Palermo, Via Ugo La Malfa 153, 90146 Palermo, URL: www.pa.icar.cnr.it



Consiglio Nazionale delle Ricerche
Istituto di Calcolo e Reti ad Alte Prestazioni

**Government and evaluation of performance in the processes of formation and development of Intellectual Capital of administrative personnel in public companies.
The case of the National Council of Research**

A.G. Mascolino¹

**Rapporto Tecnico N.: 10
RT-ICAR-PA-2021-10**

**Data:
novembre 2021**

¹ Istituto di Calcolo e Reti ad Alte Prestazioni, ICAR-CNR, Sede di Palermo, Via Ugo La Malfa n. 153, 90146 Palermo.

I rapporti tecnici dell'ICAR-CNR sono pubblicati dall'Istituto di Calcolo e Reti ad Alte Prestazioni del Consiglio Nazionale delle Ricerche. Tali rapporti, approntati sotto l'esclusiva responsabilità scientifica degli autori, descrivono attività di ricerca del personale e dei collaboratori dell'ICAR, in alcuni casi in un formato preliminare prima della pubblicazione definitiva in altra sede.

INDICE

CAPITOLO 1.....	5
IL CONSIGLIO NAZIONALE DELLE RICERCHE.....	5
CARATTERISTICHE E NUMERI.....	5
1.1 Introduzione: Oggetto e Obiettivi dello Studio.....	5
1.2 Il Consiglio Nazionale delle Ricerche.....	12
1.3 I Soggetti Coinvolti nel CNR.....	17
1.4 Le Attività Principali - Mission -	19
1.5 La Struttura Organizzativa	21
1.5.1 La SAC Struttura Amministrativa Centrale	22
1.5.2 La Struttura Scientifica.	29
1.5.3. Le Aree della Ricerca Territoriale.....	35
1.6 Le Risorse Finanziarie e Umane	36
CAPITOLO 2.....	43
LA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA-GESTIONALE DEL CNR	43
2.1 Il Piano della Performance	43
2.1.1 Evoluzione Della Performance nel CNR: dalle Storiche Finalità Strategiche del DVS ai Risultati Gestionali Conseguiti.....	46
2.2 I Risvolti della Riforma Madia	48
2.3. Confronto con le altre Pubbliche.....	51
Amministrazioni ed Enti di Ricerca.....	51
2.4 Gli Obiettivi: Strategici di Lungo e Breve Periodo, Strategici ed Operativi per la SAC	52
2.5 La Valutazione della Rete Scientifica.....	57
2.6 Una nuova programmazione l'assegnazione degli Obiettivi Individuali agli Apicali del CNR e ai Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) 59	
2.7 Le Caratteristiche del Sistema Premiale.....	62
2.8 L'avvio del Ciclo di Gestione della	65
Performance	65
2.8.1 L'albero della Performance della SAC,	66
La Gestione e il Monitoraggio degli Obiettivi Operativi.	66
2.8.2 I Vertici della Rete Scientifica:	69
Direttori di Dipartimento o Istituto	69
2.9 La Redazione e Validazione della.....	70
Relazione sulla Performance.....	70
CAPITOLO 3.....	72
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA	72

PERFORMANCE INFORMATIZZATO “SIGEO”	72
3.1 Il Contesto del Sistema di Misurazione e Valutazione della.....	72
Performance Gestionale-Amministrativa e la sua Evoluzione.....	72
3.2 La Misurazione della Performance Gestionale Individuale	76
3.3 Il Ciclo della Gestione della Performance.....	78
3.4 La Valutazione della Performance Individuale.....	83
3.4.1. La Valutazione della Performance del Direttore Generale	84
3.4.2 La Valutazione della Performance dei Dirigenti Amministrativi	89
3.4.3. La Valutazione della Performance dei sette Direttori di Dipartimento.....	92
3.4.4 La Valutazione della Performance dei Direttori d’Istituto.....	95
3.4.5 La Valutazione della Performance del Personale non dirigenziale, del personale Responsabile di Ufficio non dirigenziale o della Struttura di particolare rilievo della SAC	98
3.4.6 La Valutazione della Performance dei Tecnologi Amministrativi-Gestionali presso la rete.....	101
3.4.7. La Valutazione della Performance del Personale Tecnico-Amministrativo	103
3.5. L’Evoluzione della Valutazione e Misurazione della Performance.....	106
3.6. L’Incentivo del Sistema Premiale e l’Attribuzione del Trattamento economico accessorio in relazione alla Performance	109
3.7. Una Via di Miglioramento attraverso la Valutazione delle Competenze Organizzative	111
3.8 Le Recenti iniziative per la Gestione del Ciclo della Performance.....	113
Capito 4.....	119
IL CAPITALE INTELLETTUALE DEL CNR.....	119
4.1 La Gestione della Conoscenza Amministrativa-Gestionale.....	119
4.2 Gli Effetti dell’era della Conoscenza Sugli enti Pubblici	125
4.3 Il Concetto di Conoscenza per le Pubbliche Amministrazioni.....	129
4.4 L’Aspetto Gestionale della Conoscenza	132
4.5 La Gestione del Capitale Intellettuale	135
4.6 Le Risorse che Compongono la Conoscenza	139
4.7 La Misurazione del Capitale Intellettuale e i Flussi della Conoscenza.....	144
4.8 Le Nuove Tecnologie dell’Informazione e delle Comunicazioni per Gestire la Conoscenza	150
8.9 Il Ruolo della Conoscenza nelle P.P.A.A. e negli Enti di Ricerca.....	156
4.10 Gli Strumenti per la Gestione del capitale intellettuale.....	163
CONCLUSIONI.....	172
Bibliografia e Sitografia.....	175

CAPITOLO 1

IL CONSIGLIO NAZIONALE DELLE RICERCHE

CARATTERISTICHE E NUMERI

1.1 Introduzione: Oggetto e Obiettivi dello Studio

Questo lavoro affronta gli aspetti relativi alla valutazione e governo dell'attività amministrativa-gestionale del CNR, con un'attenzione rivolta agli ambiti della conoscenza tra i dipendenti nelle proprie materie e al ruolo determinante della formazione continua; si vuole supportare un approccio teso al superamento della dicotomia amministrati da un lato e ricercatori-tecnologi dall'altro; che spesso fa percepire a quest'ultimi il personale di supporto alla ricerca come burocrati mossi dal desiderio quasi di ostacolare il loro lavoro. Si vuole accendere un faro sul contributo degli amministrativi-gestionali apportato all'Ente e sulle difficoltà operative che spesso questi riscontrano.

Viene rappresentata la struttura dell'Ente che con le sue caratteristiche che lo rendono un soggetto pubblico composito non sempre di immediata comprensione; sono proprio le due componenti rete scientifica e amministrazione centrale con le loro interrelazioni che ne accrescono la complessità.

L'attenzione sulla performance delle amministrazioni pubbliche e quindi del CNR comporta una nuova sensibilità e attenzione sulla propria attività lavorativa sia da parte dei vertici che dei lavoratori dediti al supporto della ricerca scientifica; il Dlgs 150/2009 e la novella della riforma Madia hanno apportato un grosso stravolgimento dell'organizzazione e del modus operandi dell'Ente, stravolgimento che ha comportato una serie di iniziative intraprese per fronteggiarlo e soprattutto per essere anche più competitivi in un ambito come quello della ricerca scientifica dove le risorse finanziarie sono sempre più scarse e bisogna ingegnarsi per accrescerle. Tutto ciò ha spinto alla creazione di un sistema innovativo e informatizzato per la misurazione e valutazione della performance amministrativa-gestionale SIGeO.

E' auspicabile che "la Mission" o Scopo di questo strumento vada al di là della mera rilevazione della performance stessa, ma sia anche concepito e "strumentalizzato" per un'analisi più accurata sul capitale intellettuale presente in questa organizzazione pubblica di ricerca, con una particolare attenzione al capitale umano presente nell'Ente allo scopo di accrescerne il contributo di questa componente ai risultati ottenuti; magari per sposare una concezione più dialettica del personale presente nella periferia, cominciando a concepirlo come un "professional prosumer" in una visione che travalichi il ruolo di dipendente pubblico unicamente di supporto ad un'attività principale di ricerca scientifica.

Come è stato dichiarato dalla Direzione Generale dell'Istruzione e della Cultura della Comunità Europea¹ *"non basta aiutare le persone ad apprendere nuove conoscenze; occorre aiutare le persone a diventare protagoniste della loro formazione"*, questo è lo spirito che vuole caratterizzare questo lavoro e che si vorrebbe venisse sposato dal CNR. L'aumento delle esigenze formative per la conoscenza indotto dalla globalizzazione e dalle innovazioni normative deve oggi veicolare un'informazione di tipo valutativo rispetto all'efficacia della formazione realizzata, le esigenze formative/conoscitive devono esprimere le aspettative che il personale amministrativo deve avere per l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze tecniche operative; quindi è opportuno attivarsi direttamente affinché si abbia uno spostamento negli obiettivi attribuiti alla formazione da quelli di ambito individuale a quelli relativi al funzionamento ed alle finalità dell'Ente. In una improcrastinabile ottica di formazione continua urge sostenere i processi per l'erogazione della formazione all'interno del CNR mirati al miglioramento della performance attraverso il monitoraggio e la valutazione della formazione e della conoscenza stessa finalizzati quindi al miglioramento della performance amministrativa-gestionale.

L'obiettivo deve essere quello di andare oltre la mera rendicontazione delle attività svolte (anche attraverso il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance informatizzato, SIGeO) per riflettere assieme agli amministrativi coinvolti sul valore della formazione realizzata per accrescere la conoscenza lavorativa per i singoli dipendenti e per l'Ente in una visione sinergica. Si sa che il lifelong learning o apprendimento permanente comprende attività formali, e informali

¹ European Commission, Directorate General for Education and Culture
https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/lifelong-learningprogramme-evaluation-2011_en.pdf

intraprese lungo tutta la vita con l'obiettivo di migliorare le conoscenze, le abilità e le competenze delle persone all'interno di una prospettiva personale, sociale, e lavorativa. Anche la legge n. 92/2012² di riforma del mercato del lavoro adotta questa definizione di apprendimento permanente evidenziando l'azione principale da intraprendere ossia il sostegno alle persone per la costruzione dei propri percorsi di apprendimento, compresi quelli di lavoro, facendo emergere i fabbisogni di competenza degli individui per elevare la loro performance.

L'apprendimento permanente finalizzato all'implementazione delle conoscenze è un concetto che già nel 1970, il Consiglio Europeo e l'UNESCO avevano evidenziato, asserendo che il lifelong learning ha un ruolo essenziale per essere al passo con i rapidi cambiamenti socio-tecnologici; solo nel 2000, con la Strategia di Lisbona, la formazione professionale è entrata nel novero delle massime priorità dell'Unione Europea, ed è chiaro che nessuna economia può svilupparsi se tutti i cittadini non sono learning. Il Consiglio Europeo³ ha esplicitato il ruolo chiave dell'apprendimento permanente per contribuire alla responsabilizzazione delle persone per la realizzazione di un equilibrio migliore tra vita privata e lavorativa.

La strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, riconosce che l'apprendimento permanente, finalizzato alle diverse forme di performance, rende esplicito il legame tra l'economia, la politica e la conoscenza degli adulti, è uno strumento essenziale per uscire dall'attuale crisi economica e sociale e per affrontare i cambiamenti che si verificheranno nel breve periodo nel mercato del lavoro; consentendo ai lavoratori di adattarsi alle sfide e ai cambiamenti, promuovendo l'aggiornamento e la riqualificazione costante delle persone.

Oggi, la Knowledge Society richiede un ampliamento qualitativo e quantitativo delle persone impegnate nell'apprendimento costante, è necessaria una conoscenza diffusa, basata sulla valorizzazione delle esperienze personali, perché il loro lavoro qualificato, che è passato da logiche di settore a logiche globali, non può essere svolto solo da una minoranza specializzata, ma deve essere ridistribuito tra i lavoratori. La Knowledge Society implica lavoratori aperti, consapevoli e colti⁴, oggi ogni cittadino deve possedere un livello sempre più elevato di conoscenze, competenze e abilità per

² https://www.cliclavoro.gov.it/normative/legge_28_giugno_2012_n.92.pdf

³ [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:42008X1213\(02\)&from=IT](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:42008X1213(02)&from=IT);

⁴ Orefice, P. (2005). L'apprendimento permanente nell'era della globalizzazione: la sfida planetaria della conoscenza. Focus on Lifelong Lifewide Learning, (1)1.

essere parte del mercato del lavoro anche pubblico per fare un salto di qualità imposto dalle istanze sociali, per stare in Europa da protagonisti.

L'apprendimento spendibile in ambito lavorativo non deve essere circoscritto ad una specifica fase della vita e al solo sistema per la formazione; è necessario sia il costante adeguamento dell'offerta formativa nell'Ente che la sua diversificazione per quei dipendenti che con più probabilità possono apportare miglioramenti alla performance organizzativa.

Constatato che ormai si lavora per un tempo più lungo, bisogna lavorare bene ed essere padroni del proprio operato prima di tutti per sé stessi per non essere percepiti come "superati", condividendo il lifelong learning⁵ e promuovendolo come necessario per una maggiore valenza della formazione-conoscenza performante nel lavoro.

Occorre sviluppare un approccio nuovo alla conoscenza per i lavoratori che sia incentrato sui risultati dell'apprendimento e sulla responsabilità e autonomia del dipendente, l'apprendimento deve essere un impegno permanente, assicurandone modalità flessibili adatte alle diverse esigenze lavorative; sensibilizzando maggiormente la dirigenza di "prossimità" sul fatto che l'apprendimento contribuisce a promuovere la produttività, la competitività, la creatività, l'innovazione; rivolgendo ai lavoratori anziani un'offerta di un apprendimento ben sviluppata per promuovere "l'invecchiamento attivo" e per sfruttare le loro conoscenze, la loro esperienza e il capitale sociale e culturale che rappresentano a vantaggio del CNR; impegnandosi per promuovere l'apprendimento per/tra i dipendenti come mezzo per favorire la solidarietà tra i vari gruppi di età (una sorta di «patto intergenerazionale») e tra le diverse esperienze personali. Occorre, quindi, puntare su un obiettivo per migliorare la garanzia di qualità della conoscenza, ivi compreso il monitoraggio e la valutazione d'impatto sulla performance.

L'ampliamento della conoscenza-competenza ha un ruolo strategico per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo dell'Ente, è uno strumento essenziale. La formazione finalizzata all'arricchimento delle competenze del personale amministrativo-gestionale CNR presenta una complessità specifica, connessa essenzialmente all'eterogeneità dei destinatari degli interventi formativi, un primo importante livello di eterogeneità corrisponde alla differenziazione dei ruoli tra il personale che opera nella Struttura Amministrativa Centrale (SAC) e quello impegnato

⁵ [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32011G1220\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:32011G1220(01)&from=EN);

nella rete di ricerca. La formazione per la conoscenza nel CNR è realizzata da un sistema centrato sull'Ufficio Formazione che si occupa dello studio del fabbisogno formativo dell'Ente, della pianificazione, della promozione, della realizzazione e della valutazione delle attività di formazione. La relazione e lo scambio tra l'Ufficio Formazione e le diverse parti del sistema deve essere garantita oltre che dalla rete dei referenti della formazione soprattutto da un maggior coinvolgimento degli amministrativi-gestionali della rete/periferia che sono "in trincea". L'attività formativa dovrebbe essere un processo continuo capace di rispondere sia alle esigenze attuali del CNR, sia di anticipare il futuro, sostenendo il divenire dell'Ente per affrontare le sfide. Urge la diffusione capillare di percorsi di lifelong learning presso i diversi nodi della Rete Scientifica e della Struttura Amministrativa Centrale, si sa che il funzionamento amministrativo dell'Ente e il supporto alla rete scientifica è garantito da una struttura tecnico – amministrativa complessa che comprende unità di personale con profilo diverso (dirigenti, ricercatori, tecnologi, amministrativi e tecnici). Bisogna incentivare l'utilizzo della formazione a distanza a cui assegnare un particolare peso perché è in accordo con l'obiettivo di promuovere la diffusione capillare della formazione sul territorio nazionale, offrendo una risposta adeguata all'ampia diffusione territoriale delle sedi CNR.

Occorre avviare una maggiore integrazione fra gli obiettivi generali della formazione e quelli specifici, voluti dai destinatari. Ricordiamo che anche in ambito formativo l'efficienza è un indicatore di qualità definito dal Dipartimento della Funzione Pubblica⁶ come il rapporto tra le risorse impiegate (input) e i prodotti realizzati, si tratta di un indicatore particolarmente importante perché l'ottimizzazione delle risorse disponibili per la formazione è uno degli obiettivi che sono alla base della sua pianificazione.

E' risaputo che l'età, a causa della sua relazione con il percorso lavorativo della persona e delle prospettive di carriera, incide fortemente sulla fruizione di eventi formativi, stranamente i dipendenti più giovani fruiscono di meno ore di formazione complessivamente fruite dal personale CNR, seguiti dai lavoratori che si trovano nell'ultima parte del percorso lavorativo, ciò deve fare riflettere come campanello d'allarme, in vista del turn over.

⁶ (<http://qualitapa.gov.it>)

Posto che la formazione/conoscenza impatta sulla performance individuale si rileva che il personale in fase di crescita (35 ai 45 anni) invece sembra attribuire alla formazione-conoscenza un ruolo importante soprattutto nell'affermazione personale. L'aggiornamento o il cambiamento delle posizioni lavorative ricoperte sembra essere l'altro obiettivo prioritario della conoscenza di queste persone e soprattutto di quelle in fase di consolidamento (46 a 56 anni). Nella fase di uscita dall'Ente (dai 57 anni in poi) l'aspetto caratterizzante sembra essere lo scarso interesse per la conoscenza/formazione che invece dovrebbe avere una centralità ancora maggiore per le ricadute che questa conoscenza/formazione ha rispetto all'aggiornamento; su questi aspetti la dirigenza deve riflettere per incentivare gli amministrativi. Occorre risolvere questa criticità dato che l'Ente sostiene comunque il costo del dipendente.

L'evoluzione normativa ha fatto prendere atto che l'elevato numero di ore pro capite di formazione fruita dagli amministrativi è dovuto alla realizzazione di specifici corsi a supporto dell'attività amministrativa, che ha subito profonde innovazioni a causa dell'introduzione di nuove norme o nuovi processi interni (il nuovo Codice degli appalti e le nuove regole per la redazione dei Piani di Gestione).

La formazione/conoscenza deve essere concepita come uno strumento flessibile, utile per affrontare i cambiamenti nelle prassi lavorative, per acquisire nuove metodologie, adottare nuovi strumenti di lavoro o avviare nuovi progetti di ricerca lato supporto amministrativo-rendicontistico.

Nel fabbisogno formativo/conoscitivo prevalgono le motivazioni più tradizionali centrate sulle esigenze individuali cioè l'aggiornamento e l'ampliamento di competenze piuttosto che quelle prodotte da una evoluzione o da un rimodellamento dell'Ente; occorre evidenziare che - da questa prospettiva - sembrerebbe che una caratteristica del personale CNR sia la stabilità degli ambiti lavorativi piuttosto che il cambiamento, il cimentarsi in diverse attività lavorative (rischio "fabbrica degli spilli di Teylor").

Il trend che emerge è caratterizzato soprattutto dal rafforzamento dell'importanza dell'aggiornamento e dell'ampliamento di competenze ciò denota un forte immobilismo sulla propria attività lavorativa espletata, con connessa mancanza di voglia di confrontarsi con nuovi ambiti amministrativi-lavorativi, a discapito della flessibilità-duttilità del dipendente, tuttavia si può anche desumere che l'aggiornamento delle competenze conferma che per tutti la formazione è considerata soprattutto uno strumento utile per fare meglio ciò che già si fa, con risvolti positivi

sulla performance individuale, piuttosto che per cambiare la propria prassi lavorativa. Ciò induce la necessità di avviare una nuova modalità di gestione della conoscenza/formazione, che punta ad integrare di più le esigenze dei dipendenti con gli obiettivi strategici dell'Ente.

I dipendenti più propensi alla crescita della propria competenza lavorativa hanno un'età compresa tra i 46 e i 56 anni e si trovano in una fase di consolidamento della propria carriera lavorativa, gli obiettivi che devono essere di più associati alla formazione per la conoscenza devono oscillare tra l'essere una risorsa importante nel sostenere lo sviluppo e il mantenimento della qualità della propria pratica lavorativa e l'essere un'opportunità rilevante per promuovere la propria progressione di carriera coniugandoli con la strategia e la mission del CNR avendo sempre presente che ogni dipendente è "transitorio" per l'Ente, quest'ultimo deve creare un buon "vivaio" di amministrativi; denota un fattore di debolezza il prevalere di scopi individuali, come l'aggiornamento o l'ampliamento delle competenze, piuttosto che obiettivi funzionali al cambiamento dell'Ente. Questa criticità è rafforzata da una concezione della formazione intesa soprattutto come evento individuale e premiante piuttosto che come occasione per promuovere la crescita di conoscenze, competenze e abilità di gruppi di persone in stretta relazione con le richieste e le risorse del contesto all'interno del quale si opera.

È necessario innescare un cambiamento che incida positivamente sullo spostamento negli obiettivi attribuiti alla formazione per la conoscenza da quelli di ambito individuale a quelli relativi al funzionamento ed alle finalità dell'Ente. Una particolare attenzione deve essere dedicata su ciò che favorisce o ostacola il trasferimento alla prassi lavorativa dei dipendenti amministrativi delle conoscenze e abilità costruite mediante la formazione, a tal fine si dovrebbero integrare i dati di tipo quantitativo con informazioni qualitative acquisite mediante il coinvolgimento di testimoni privilegiati.

1.2 Il Consiglio Nazionale delle Ricerche

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche, CNR, venne fondato con un Regio Decreto alla fine 1923, per rappresentare - presso l'International Research Council - la comunità scientifica italiana dell'epoca, che fino ad allora era stata rappresentata, a livello internazionali, dalle singole università. L'anno successivo verrà redatto lo Statuto dell'Ente con il quale gli si attribuiranno finalità ed obiettivi più completi, ambiziosi, dettagliati e come diremmo oggi più sfidanti. Il CNR sarà chiamato a coordinare e stimolare l'attività di Ricerca nazionale nelle varie branche delle scienze e delle loro applicazioni, prescindendo da quell'attività di ricerca che le diverse Università già conducevano singolarmente e possibilmente in collaborazione con le stesse, a coordinarsi con gli altri Enti statali per le attività di ricerca e potrà fondare e gestire istituti e laboratori di ricerca autonomamente e/o in collaborazione con università o altri enti di ricerca sia pubblici che privati.

Durante il ventennio fascista sia per l'esiguità dei mezzi finanziari attribuiti dallo stato rispetto agli ardui compiti assegnatigli, che per la mancanza di una sua sede istituzionale, nonché per le linee guida governative lacunose e a volte contraddittorie, l'Ente è affetto da una sorta di "bradismo scientifico" che lo porta a non riuscire a perseguire i compiti assegnatigli e attuando un'attività di ricerca disorganica e frammentata. Finita la guerra, solamente dopo il 1950 con la ripresa economico-sociale dell'Italia, il CNR si avvierà ad un ruolo più completo e propositivo per la Ricerca Scientifica che lo porterà a diventare il più grande Ente di ricerca italiano.

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche – CNR - è un ente pubblico nazionale di ricerca con competenza scientifica generale, è vigilato dal Ministro dell'università e della ricerca ed è dotato di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia scientifica, finanziaria, organizzativa, patrimoniale e contabile così come sancito nell'art. 1 del suo Statuto.

Questo Ente pubblico nazionale di ricerca ha il compito di:

svolgere, promuovere e valorizzare le ricerche nei principali settori della conoscenza, perseguendo l'integrazione delle discipline e delle tecnologie;

trasferire e applicare i risultati delle ricerche per lo sviluppo scientifico, culturale, tecnologico, economico e sociale del Paese; fornire un supporto tecnico-scientifico agli organi costituzionali e alle amministrazioni pubbliche.

La programmazione e la strategia scientifica del CNR sono coerenti con le politiche di ricerca nazionali e internazionali e con le strategie del programma europeo di finanziamento per la ricerca e l'innovazione da Horizon 2020 a Horizon Europe; le attività programmatiche-strategiche si rapportano direttamente con gli indirizzi contenuti nel Programma Nazionale della Ricerca e con le direttive adottate dal Ministero dell'Università e della Ricerca.

Il CNR è in grado di coniugare le proprie 28 aree più strategiche e innovative con le 12 aree di interesse scientifico identificate nel Programma Nazionale della Ricerca (PNR) come si evince dalla tabella seguente.

Tabella 1 - Incrocio tra le principali aree di ricerca CNR e le 12 aree del PNR

Aree strategiche CNR	Aree di interesse PNR											
	Aerospazio	Agrifood	Beni Culturali	Blue Growth	Chimica verde	Design, creatività e Made in Italy	Energia	Fabbrica intelligente	Mobilità sostenibile	Salute	Smart, Secure and inclusive communities	Tecnologie per gli ambienti di vita
Cambiamento globale	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
Osservazione della Terra	✓	✓	✓	✓	✓						✓	
Rischi naturali e impatti antropici e tecnologie per l'ambiente	✓		✓	✓			✓			✓	✓	✓
Risorse naturali ed Ecosistemi	✓	✓		✓	✓		✓			✓	✓	
Agricoltura, Ambiente e Foreste		✓		✓	✓		✓					✓
Biologia, Biotecnologie e Biorisorse		✓			✓		✓			✓		✓
Produzioni alimentari e Alimentazione		✓			✓					✓		
Chimica e materiali per la salute e le scienze della vita		✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
Chimica e tecnologie dei materiali	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Chimica verde	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Energie Rinnovabili	✓	✓			✓		✓	✓	✓		✓	✓
Atomi, Fotoni e molecole	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Materia condensata	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Micro-nanoelettronica, Sensoristica, Micro-nanosistemi	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sistemi complessi, Plasmi, Materia soffice, Biofisica		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Biomedicina cellulare e molecolare		✓		✓	✓					✓		
Fisiopatologia	✓	✓								✓		✓
Genetica		✓	✓		✓					✓		✓
Neuroscienze	✓	✓								✓		
Informatica	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ingegneria dei Sistemi e delle Comunicazioni	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	
Ingegneria industriale e civile	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Matematica applicata	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Scienze del Patrimonio storico-culturale			✓			✓					✓	✓
Scienze economiche, sociali e politiche			✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Scienza e tecnologie della conoscenza			✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓
Storia, lingua, diritto e filosofia		✓	✓	✓		✓						✓
Infrastrutture di ricerca	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

In un mondo ormai globalizzato la forza dell'Ente consiste soprattutto nella sua interdisciplinarietà e nella sua riconosciuta dimensione internazionale.

Il CNR, con la sua eccellenza scientifica, è il primo stakeholder nazionale per i progetti finanziati dal programma di ricerca UE di Horizon 2020 e il nono assoluto tra i Paesi partecipanti e conta di migliorare la propria posizione nella prossima programmazione europea di Horizon Europe.

Tutto ciò si traduce, innanzitutto, in un'elevata capacità di acquisire competitivamente risorse finanziarie di derivazione europea, contribuendo a integrare significativamente la diminuzione del finanziamento garantito dal Fondo Ordinario degli Enti e Istituzioni di Ricerca (FOE).

A livello nazionale, il partner di riferimento principale è il Governo per il quale il CNR svolge un ruolo di consulente scientifico per le decisioni determinate dalla conoscenza; fornendo un ausilio consultivo laddove è necessaria la competenza scientifica e tecnologica (es. programmazione sui temi dell'energia, dell'ambiente, della salute, delle nuove tecnologie, ecc.). Naturalmente ci sono anche stakeholder con interessi più focalizzati e mirati di più breve periodo: il tessuto industriale, gli altri enti pubblici e privati di ricerca, la società e tutti i soggetti che progrediscono attraverso lo sviluppo delle conoscenze e delle scienze.

Il Cnr in numeri



E' il **primo** ente di ricerca per numero di ricercatori

8600

53,5% Uomini 46,5% Donne

Il personale del Cnr, è composto da 8600 persone tra **ricercatori, tecnologi, tecnici e amministrativi**



7 Dipartimenti

- Scienze del Sistema Terra e Tecnologie per l'Ambiente
- Ingegneria - ICT e Tecnologia per l'Energia e i Trasporti
- Scienze Umane e Sociali - Patrimonio culturale
- Scienze Chimiche e Tecnologie dei Materiali
- Scienze Fisiche e Tecnologie della Materia
- Scienze Bio-Agroalimentari
- Scienze Biomediche

63%

Ricercatori

91

Istituti di ricerca

224

Sedi secondarie e laboratori sul territorio

2

Basi di ricerca permanenti ai Poli

350



Famiglie di brevetti

49



Imprese e Spin off

5000



Collaborazioni di ricerca e scientifiche con le più prestigiose Università ed enti di ricerca in Italia e nel mondo



Il Cnr si impegna a "portare la ricerca" alla società attraverso numerose iniziative aperte al grande pubblico quali **mostre scientifiche interattive, exhibit** presso i principali science center italiani e stranieri, conferenze ed eventi di divulgazione. Tra le mostre più recenti "Aqueae. Il futuro è negli oceani" e "Artico. Viaggio interattivo al polo Nord" illustrano temi di ricerca strategici per l'Ente.



Tra i primati dell'Ente, anche quello del primo nome a dominio registrato in Italia: **cnuce.cnr.it**, registrato a Pisa nel 1987. Da allora, il Cnr gestisce e mantiene le attività di registrazione dei domini. it attraverso il **Registro.it**, l'anagrafe dei nomi a dominio italiano



Bilancio totale
900 000 000 EUR

40%

Entrate esterne



Una particolare attenzione è rivolta al mondo della **scuola**, a cui sono dedicati progetti divulgativi, laboratori e kit didattici, incontri e corsi di aggiornamento per docenti. Su tutto il territorio, inoltre, sono attivi progetti di **alternanza scuola-lavoro**, che ad oggi hanno coinvolto oltre **10.000** studenti.



Nel 2018, il Cnr ha celebrato i **95 anni** dalla sua istituzione: era infatti il **1923** quando, presso la sede dell'Accademia Nazionale dei Lincei, sotto la presidenza di **Vito Volterra**, il Consiglio Nazionale delle Ricerche nasceva come "ente morale", con il compito di svolgere attività di formazione, promozione e coordinamento della ricerca in tutti i settori scientifici e tecnologici.



1.3 I Soggetti Coinvolti nel CNR

Gli stakeholders sono i “portatore di interessi”, cioè qualsiasi soggetto o gruppo di soggetti che possono influenzare o essere influenzati dall’ottenimento degli obiettivi da parte dell’organizzazione stessa dell’Ente e quindi possono essere portatori di diritti e/o interessi.

Queste considerazioni fanno sì che gli stakeholder siano interessati a ricevere delle informazioni sulle attività dell’organizzazione stessa e sul mondo pubblico nel quale il CNR opera.

Pertanto è utile focalizzare la nostra attenzione sugli ambienti di riferimento delle organizzazioni del CNR, operando una tripartizione tra questi ambienti:

- *Ambiente di riferimento operativo*, nel quale più propriamente si manifesta la gestione, ossia la realtà tecnico-operativa dell’organizzazione. Semplificando, ci si riferisce al concetto di clienti, fornitori, concorrenti ed enti di controllo. Ai fini del posizionamento degli stakeholder il concetto di ambiente operativo è stato adattato, soprattutto con l’inclusione nell’entità “enti di controllo” dei soggetti interni dell’organizzazione e con l’esportazione dei “concorrenti” (ad esempio altri Enti di ricerca o Università) negli altri ambienti. In questo contesto, relativamente ai confini di un’organizzazione, si può distinguere, quindi, tra stakeholder interni ed esterni.
- *Ambiente di primo riferimento*, particolarmente rilevante per l’organizzazione formale rispetto alle sue specificità geografiche e socio-economiche; possiamo esemplificare ricordando il fatto che il CNR che ha come ambiente di primo riferimento tutta la nazione.
- *Ambiente di riferimento globale*, particolarmente rilevante per l’organizzazione formale in relazione alle sue caratteristiche politico-

istituzionali; possiamo individuare questo ambiente globale in prevalenza nelle dimensioni comunitarie ed extra comunitarie.

Questa distinzione tra i diversi ambienti di riferimento non deve essere considerata come rigida, netta e vincolante, presupponendo quindi anche la presenza dello stesso stakeholder in più di un ambiente di riferimento, di seguito una tabella riportante, in maniera non esaustiva, i vari stakeholder del CNR secondo l'ambiente di riferimento:

Tabella 2: Stakeholder principali del CNR

AMBIENTE DI RIFERIMENTO OPERATIVO	
INTERNI	ESTERNI
DIRIGENTI	MUR
RICERCATORI E TECNOLOGI	ALTRI FINANZIATORI DERT.
DIPENDENTI TECNICI-AMM.VI	IMPRESE E CONSORZI
ALTRO PERSONALE NON STRUTTURATO	FONDAZIONI
ORGANIZZAZIONI SINDACALI	CAMERE DI COMMERCIO
.....
AMBIENTE DI PRIMO RIFERIMENTO	
STATO (MUR)	
DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA	
ALTRI ENTI DI RICERCA	
....	
AMBIENTE DI RIFERIMENTO GLOBALE	
UNIONE EUROPEA	
PIATTAFORME TECNOLOGICHE	

Il ruolo strategico del CNR, chiamato ad essere un punto di riferimento nazionale e internazionale della ricerca pubblica italiana e dell'intera comunità scientifica, si rafforza soprattutto attraverso il potenziamento delle eccellenze esistenti, l'individuazione di nuove sfide e lo sfruttamento delle opportunità di

collaborazione con le istituzioni pubbliche e private quali Università e/o altri Enti di ricerca nazionali e stranieri di grande rilevanza e prestigio scientifico.

1.4 Le Attività Principali - Mission -

Secondo l'art.3 del suo Statuto, il più grande Ente di ricerca nazionale, coerentemente col Programma Nazionale della Ricerca (PNR) e con gli atti di indirizzo e con le direttive adottati dal Ministro è chiamato a:

- svolgere, promuovere, coordinare e finanziare l'attività di ricerca curandone l'applicazione e promuovendone l'interdisciplinarietà;
- promuovere la valorizzazione e l'utilizzazione dei risultati della ricerca;
- fornire un'attività di consulenza, certificazione e supporto tecnico-scientifico agli organi costituzionali e alle amministrazioni pubbliche nonché servizi a terzi in regime di diritto privato, c.d. attività imprenditoriale del CNR "conto terzi";
- collaborare con le regioni e le autonomie locali per favorire lo sviluppo delle specifiche realtà produttive del territorio e con le Università e con gli altri Enti di ricerca per la promozione delle conoscenze scientifiche e tecnologiche e per la reciproca condivisione delle risorse attraverso apposite convenzioni;
- promuovere l'internazionalizzazione del "Sistema italiano della ricerca scientifica e tecnologica" per accrescerne la competitività e la visibilità; partecipare ai grandi programmi di ricerca, compreso il coordinamento delle attività polari, e agli organismi internazionali garantendo la collaborazione con enti ed istituzioni di altri paesi nel campo scientifico-tecnologico e nella definizione della normativa tecnica, partecipare alla realizzazione dello spazio europeo della ricerca e dell'innovazione;
- supportare le istituzioni internazionali, dell'Unione Europea, nazionali e regionali nella valutazione e nel monitoraggio dei programmi scientifici;
- proporre e, anche su affidamento del Governo, coordinare e svolgere progetti di ricerca di interesse nazionale in collaborazione con università e imprese, tenendo conto delle esigenze delle regioni in materia di ricerca ed innovazione;

- promuovere la formazione e la crescita scientifica del personale addetto alla ricerca, promuovere e realizzare, in collaborazione con le università attraverso convenzioni e coinvolgendo gli imprenditori, i corsi di dottorato di ricerca e promuovere l'applicazione della Carta europea dei ricercatori, del codice di condotta per il reclutamento dei ricercatori e delle azioni europee per la definizione di un quadro di riferimento per le carriere nello spazio europeo della ricerca;
- contribuire all'integrazione tra i sistemi dell'istruzione e della formazione e il sistema della ricerca e l'innovazione tecnologica collaborando con istituzioni nazionali, regionali e locali per il miglioramento della qualità del sistema educativo nazionale;
- partecipare all'analisi del contesto scientifico ed economico nazionale ed internazionale e delle prospettive di sviluppo per fornire supporto allo Stato, alle regioni e al sistema delle autonomie locali, nella programmazione delle politiche per la ricerca e l'innovazione;
- promuovere la diffusione della conoscenza nella società e sostenere nuove idee progettuali e nuovi settori emergenti per promuovere l'avanzamento delle conoscenze, l'innovazione per la competitività e lo sviluppo sociale e culturale del Paese;
- incentivare, concorrere alla costituzione o partecipare direttamente a fondi di investimento congiuntamente ad investitori pubblici e privati.

1.5 La Struttura Organizzativa

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche persegue i propri obiettivi scientifici attraverso una capillare presenza su tutto il territorio nazionale con circa 90 istituti di ricerca presenti in 18 delle 20 regioni italiane e può contare su oltre 8600 unità di personale strutturato (tempo indeterminato e tempo determinato), numeri e dimensioni che lo rendono il più grande ente pubblico nazionale di ricerca d'Italia.

L'Ente è articolato in una **Struttura Amministrativa Centrale** denominata **SAC**, le cui unità organizzative sono concentrate nella sede principale di Roma in Piazzale Aldo Moro attigua, per una scelta strategica, all'Università "La Sapienza", e in una **Rete Scientifica** articolata in sette Dipartimenti, a cui afferiscono i rispettivi Istituti di ricerca, quest'ultimi possono essere a loro volta ripartiti su più sedi territoriali secondarie, denominate unità operative di supporto, in base alla necessità scientifica, spesso collocate all'interno delle università con rilevanti esternalità scientifiche positive.

In aggiunta, il CNR dispone di due basi di ricerca permanente ai poli terrestri dedicate alle ricerche artiche e antartiche.

Attualmente, l'assetto organizzativo vede due macro strutture funzionali di riferimento: quella amministrativa/gestionale che ha il polo principale nella Sede Amministrativa Centrale di Roma e le connesse segreterie amministrative decentrate presso i dipartimenti, gli istituti e le sedi secondarie e quella scientifica con gli istituti e le aree di ricerca distribuiti sul territorio nazionale.



Figura 1 le due macro strutture funzionali

Lo Statuto prevede organi monocratici e collegiali:

- Il Presidente,
- Il Consigli d'Amministrazione
- Il Consiglio Scientifico
- Il Collegio dei revisori dei conti.

Inoltre, sono anche previsti l'Organismo di Valutazione delle Prestazioni, il Direttore Generale, Il Consiglio dei Direttori di dipartimento, un Consiglio scientifico per ogni singolo dipartimento, la Giunta dei Direttori d'Istituto afferenti al singolo dipartimento, i Consigli d'Istituto.

1.5.1 La SAC Struttura Amministrativa Centrale

Il 2019 è stato l'anno di grande cambiamento per l'Amministrazione Centrale del CNR. La Struttura Amministrativa Centrale è stata sottoposta a una profonda riorganizzazione nel corso del 2019 che ha portato alla creazione di: 15 Unità di supporto ai due uffici dirigenziali di primo livello e 10 agli uffici dirigenziali di secondo livello.

La precedente riorganizzazione del 2014 aveva identificato le cinque aree funzionali dell'Amministrazione:

- supporto alle funzioni della Direzione Generale e della Presidenza;
- gestione delle risorse umane;
- supporto alla rete scientifica e gestione delle infrastrutture;
- programmazione finanziaria, bilancio e controllo;
- valorizzazione della ricerca e innovazione interna.

Queste funzioni sono state svolte dalla Direzione Generale, due Direzioni Centrali, dieci Uffici dirigenziali e diciassette fra Strutture di particolare rilievo e Uffici non dirigenziali.

L'Organigramma dell'Amministrazione Centrale fino al 30/09/2019 si presentava rappresentabile secondo lo schema seguente.

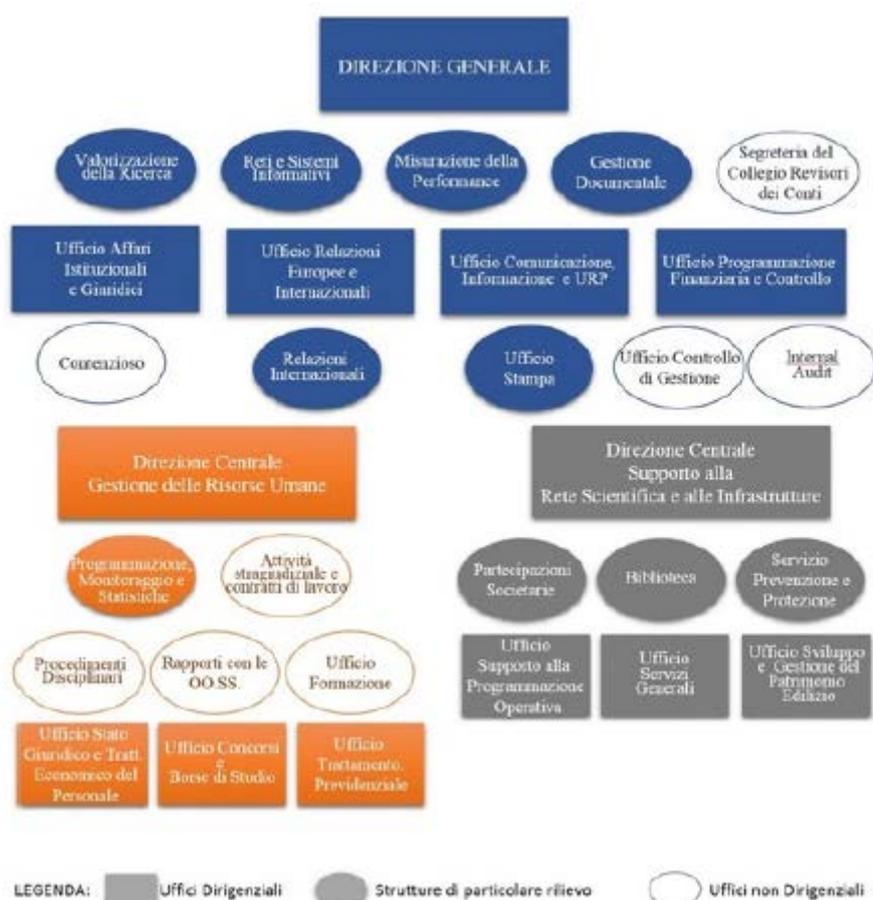


Figura 2 Il precedente organigramma

Dal 1° ottobre 2019, in seguito ad una serie di sollecitazioni provenienti da più parti soprattutto di matrice sindacale e anche da istanze della rete scientifica e dalle compagini amministrative in essa ubicata, si è avuta una profonda rivisitazione dell'organizzazione amministrativa dell'Ente, che è ancora in corso,

per affrontare le sfide e i problemi attuali in una logica più intensamente collaborativa tra la “Sede” e le “Periferie” del CNR.

Con l’inizio dell’ultimo trimestre 2020, il CNR, ispirandosi a vari modelli organizzativi del management pubblico, ha riorganizzato l’amministrazione centrale perseguendo i seguenti scopi:

- ristrutturazione delle competenze, identificandole in maniera puntuale ed eliminando sovrapposizioni e duplicazioni;
- riprogettazione degli uffici dirigenziali e delle strutture di particolare rilievo con l’intento di soddisfare l’esigenza di unificare sotto un’unica direzione le principali funzioni amministrative e di rendere indipendenti le strutture deputate alle attività di controllo, di gestione e garanzia dell’integrità dell’Ente;
- reinventare le relazioni funzionali tra gli uffici dirigenziali con l’obiettivo di realizzare una semplificazione strutturale ed una maggiore efficienza operativa;
- riallineamento della struttura organizzativa alle strategie dell’Ente;
- ripensamento di tutti i processi sulla base delle performance e degli obiettivi raggiunti, istituendo un’apposita Unità di supporto ad hoc;
- maggior coinvolgimento degli amministrativi della rete per valorizzarne e utilizzare le competenze, grazie al massiccio utilizzo del telelavoro permettendo agli stessi di lavorare “per la Sede” di Roma da remoto.

In sintesi, la finalità della riorganizzazione è stata quella di elevare i livelli di efficienza, efficacia e trasparenza dell’azione amministrativa attraverso la razionalizzazione e qualificazione dell’uso delle risorse disponibili eliminando duplicazioni di funzioni omogenee ed improprie logiche di rigida separatezza gestionale delle singole articolazioni strutturali.

Inoltre, l’assetto organizzativo fino al 30.09.2019, seppur basato su uno schema funzionale, prevedeva una frammentazione delle funzioni amministrative che non permetteva un efficiente coordinamento delle responsabilità affidate ai

singoli uffici dirigenziali per la predisposizione degli atti necessari alla gestione dei procedimenti amministrativi.

L'organigramma attuale può essere così rappresentato:

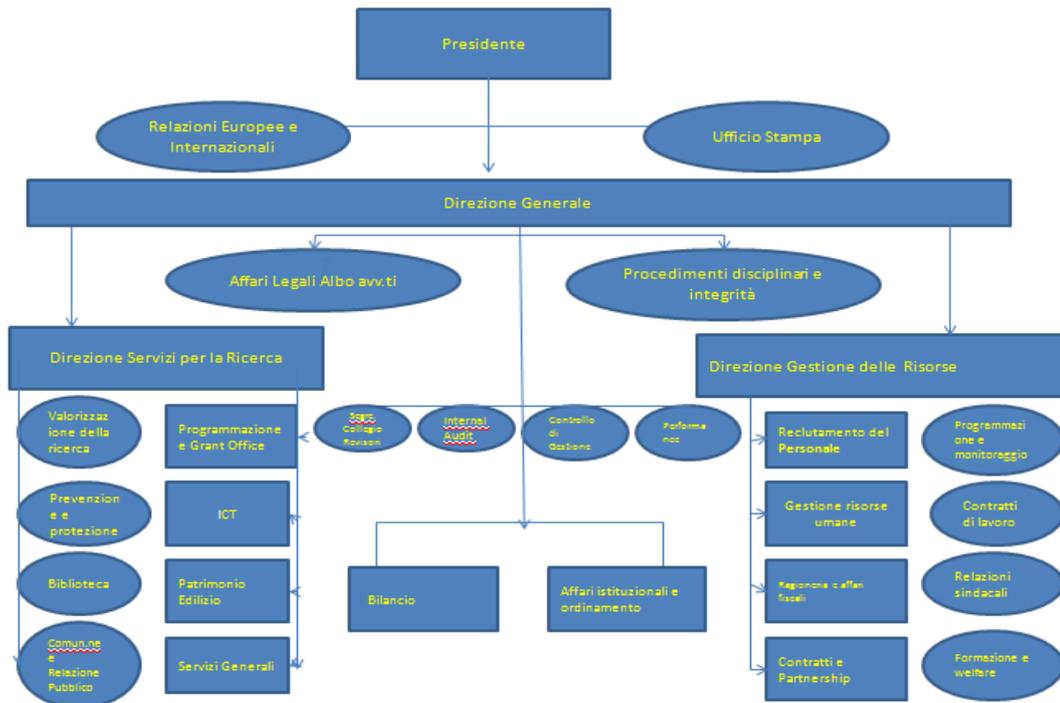


Figura 3 Il nuovo organigramma dettagliato

Quindi, adesso l'amministrazione dell'Ente è costituita dalla Direzione generale e da due uffici di livello dirigenziale generale denominati Direzioni centrali, istituiti con delibera del Consiglio di amministrazione previa relazione istruttoria predisposta dal direttore generale, per lo svolgimento delle funzioni di gestione delle risorse umane e di supporto alla rete scientifica e gestione delle infrastrutture.

➤ **La Direzione Generale** riveste competenze sopraordinate e generali. Vede ad essa riferirsi i seguenti uffici e strutture:

Ufficio Affari Istituzionali e Ordinamento,

Ufficio Bilancio,

Unità Affari Legali e Albo Avvocati,

Unità Controllo di Gestione,

Unità Internal Audit

Unità Performance, ()*

Unità Procedimenti Disciplinari e Integrità,

Unità Relazioni Europee e Internazionali (Afferente a Presidenza),

Unità Segreteria del Collegio dei Revisori,

Unità Ufficio Stampa (Afferente a Presidenza).

(*) Con l'istituzione di un *Unità della Performance* appositamente creata stabilmente, si è voluto focalizzare l'attenzione sulle competenze attribuite a questa struttura con particolare riferimento a: i servizi generali d'ufficio, svolgere funzioni e compiti di Struttura Tecnica Permanente di Misurazione delle Performance previsti dal Dlgs. N.150/2009 e s.m.i., svolgere funzioni di supporto segretariale, tecnico, amministrativo e contabile per l'espletamento delle funzioni attribuite dalla legge all'OIV, supportare l'Ente per gli adempimenti relativi alla valutazione della Performance attraverso appositi strumenti informatici, assicurandone l'aderenza alla normativa vigente anche in materia di privacy, supportare l'Amministrazione nello studio e nello sviluppo del sistema di misurazione della performance, coordinare, promuovere, valorizzare e diffondere la cultura della misurazione e valutazione della performance all'interno dell'Ente, svolgere le attività di studio, ricerca e analisi riguardanti la valutazione della performance organizzativa e individuale, nonché le attività di benchmarking nazionale e internazionale. Nelle materie di propria competenza l'unità della performance cura la partecipazione a progetti e/o iniziative in ambito nazionale, europeo ed internazionale e si occupa della fase di predisposizione e redazione dei documenti sulla Performance (Piano della Performance e Relazione sulla Performance), progetta ed elabora le specifiche tecniche dei software a supporto della misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa, cura i rapporti con gli altri Enti di Ricerca Privati, Pubblici e le Università nazionali e internazionali per le tematiche inerenti la performance individuale e organizzativa.

- **La Direzione Centrale servizi per la Ricerca** ha competenze relative a: servizi generali d'ufficio, coordinamento, programmazione e monitoraggio degli Uffici e delle Unità afferenti alla Direzione Centrale in materia di: supporto alle Attività di ricerca: supporto alla rete scientifica nella gestione scientifica dei progetti e promozione della diffusione e valorizzazione della cultura scientifica nazionale ed internazionale attraverso la realizzazione e la gestione di servizi bibliotecari, documentali e biblioteconomici; gestione Grandi infrastrutture ICT; gestione Patrimonio edilizio; gestione Servizi generali, supporto e coordinamento delle attività di Valorizzazione della ricerca; supporto alla gestione delle attività di Prevenzione e protezione sui luoghi di lavoro. Vede ad essa riferirsi i seguenti uffici e strutture:

Ufficio ICT,

Ufficio Patrimonio Edilizio,

Ufficio Programmazione e Grant Office,

Ufficio Servizi Generali,

Unità Biblioteca,

Unità Comunicazione e Relazioni con il Pubblico,

Unità Prevenzione e Protezione,

Unità Valorizzazione della Ricerca.

- **La Direzione Centrale Gestione delle Risorse** dispone di competenze relative a: servizi generali d'ufficio, coordinamento, programmazione e monitoraggio degli Uffici e delle Unità afferenti alla Direzione Centrale in materia di: reclutamento del personale; gestione delle risorse umane; ragioneria e affari fiscali; contratti e partnership; supporto agli organi di vertice nella predisposizione ed aggiornamento annuale del fabbisogno di personale nell'ambito del piano triennale di attività; gestione della formazione del personale e Welfare, dei contratti di lavoro, dei rapporti con le OO.SS. e delle statistiche dei dati anche di spesa riguardanti il personale. Vede ad essa riferirsi i seguenti uffici e strutture:

Ufficio Contratti e Partnership,

Ufficio Gestione Risorse Umane,

Ufficio Ragioneria e Affari Fiscali,
Ufficio Reclutamento del Personale,
Unità Contratti di lavoro,
Unità Formazione e welfare, ()*
Unità Programmazione e monitoraggio,
Unità Relazioni sindacali.

(*) Con l'istituzione dell'*Unità Formazione e Welfare* si è voluto riconoscere il ruolo fondamentale della formazione perenne al personale strutturato, con particolare attenzione a: i servizi generali d'ufficio, curare gli adempimenti relativi ai benefici di natura assistenziale e sociale a favore del personale dipendente, curare gli adempimenti collegati allo smart-working, curare l'analisi dei fabbisogni necessari alla predisposizione del piano della formazione della SAC e della Rete Scientifica, curare l'istruttoria degli atti inerenti la formazione del personale dell'Ente fornendo annualmente la proposta del piano della formazione.

Progettare, realizzare e organizzare i corsi di formazione previsti nel piano della formazione annuale, gestire i dati relativi alla formazione, allo sviluppo delle competenze e all'aggiornamento professionale dei dipendenti. Curare i rapporti con gli Uffici dell'Amministrazione Centrale e gli Organismi esterni all'Ente per la programmazione e la rendicontazione delle attività inerenti la formazione del personale.

Fornire supporto alle strutture dell'Ente in materia di Borse di Studio e Tirocini, curare la procedura per la gestione dei Dottorati di Ricerca, curare le istruttorie in materia di Borse di Studio e Tirocini, fornire supporto alle strutture della Rete per le procedure di gestione delle borse di studio, degli assegni di ricerca, dei dottorati e dei tirocini.

Monitorare gli interventi volti al miglioramento della qualità della vita nei luoghi di lavoro (benessere organizzativo), nonché supporta le attività di mobilità sostenibile dell'Ente.

1.5.2 La Struttura Scientifica

La rete scientifica del CNR è composta da 7 Dipartimenti tematici, da circa 90 Istituti di ricerca afferenti ad ogni Dipartimento, limitatamente ad un singolo progetto di ricerca possono essere istituite Unità di ricerca presso terzi (Università), ogni singolo istituto di ricerca ha una sede istituzionale e può avere una o più sedi secondarie.

I Dipartimenti sono unità organizzative determinate in base alle diverse macro aree di ricerca scientifica e tecnologica in cui è strutturato l'Ente, hanno compiti di programmazione, coordinamento e controllo dei risultati, la loro "Mission principale" è quella di contribuire al progresso delle conoscenze scientifiche e tecnologiche per la società.

Ai Dipartimenti afferiscono diversi Istituti di ricerca, quest'ultimi sono raggruppati in diversi settori tecnici e scientifici di competenza, svolgono attività di ricerca diretta secondo vari programmi, la distribuzione geografica sul territorio permette loro di contribuire in modo significativo all'innovazione regionale e locale.

- **Il Dipartimento di scienze bio-agroalimentari.** Si occupa dell'attività di ricerca e innovazione nei campi dell'agricoltura e delle scienze dell'alimentazione. Gli studi sono focalizzati nelle aree di biologia e biotecnologia, alimentazione e agricoltura sostenibile, con l'obiettivo di sviluppare soluzioni tecnologiche innovative e fornire, a soggetti pubblici e privati, servizi ad alto contenuto tecnologico quali la caratterizzazione e la conservazione di risorse genetiche animali e vegetali, la certificazione e la tracciabilità delle produzioni, l'analisi sensoriali e/o di contaminanti e allergeni degli alimenti, il miglioramento genetico di specie animali e vegetali, le diagnosi fitosanitarie e le previsioni agrometeorologiche per l'agricoltura di precisione. Vi afferiscono nove istituti : Istituto di biologia e biotecnologia agraria (IBBA), Istituto di Bioscienze e Biorisorse (IBBR), Istituto di scienza dell'alimentazione (ISA), Istituto di scienze delle produzioni alimentari (ISPA), Istituto per la BioEconomia (IBE), Istituto per

i sistemi agricoli e forestali del mediterraneo (ISAFoM), Istituto per i Sistemi Biologici (ISB), Istituto per il sistema produzione animale in ambiente Mediterraneo (ISPAAM), Istituto per la Protezione Sostenibile delle Piante (IPSP).

- **Il Dipartimento di scienze fisiche e tecnologie della materia** coordina l'area fisico-materia; le sue principali tematiche di ricerca sono lo sviluppo di nanostrutture basate su semiconduttori, ossidi, materiali organici e magnetici, superconduttori e ibridi, sistemi laser e fotonici, sensori e dispositivi con applicazioni in microelettronica, energia, health care e Ict; la strumentazione avanzata e le nuove metodologie di indagine per estendere la frontiera della conoscenza nella scienza della materia soffice condensata, dei materiali complessi e dei sistemi biologici a tutti i livelli di scala. Nel campo delle scienze e tecnologie quantistiche, un ruolo di primo piano rivestono le tecnologie nell'ambito della manipolazione e del trasferimento dell'informazione, con l'obiettivo ultimo di contribuire alla realizzazione di dispositivi di elaborazione dell'informazione dalle caratteristiche ineguagliabili rispetto ai sistemi classici. Vi afferiscono dodici istituti: Istituto dei sistemi complessi (ISC), Istituto di biofisica (IBF), Istituto di fotonica e nanotecnologie (IFN), Istituto di Nanotecnologia (NANOTEC), Istituto di Scienze Applicate e Sistemi Intelligenti "Eduardo Caianiello" (ISASI), Istituto di struttura della materia (ISM), Istituto Nanoscienze (NANO), Istituto nazionale di ottica (INO), Istituto officina dei materiali (IOM), Istituto per la microelettronica e microsistemi (IMM), Istituto per la Scienza e Tecnologia dei Plasmi (ISTP), Istituto superconduttori, materiali innovativi e dispositivi (SPIN).

- **Il Dipartimento di scienze biomediche** coordina le attività nei settori della biologia, della medicina e della salute. E' orientato ad offrire tecnologie e servizi in ambito pubblico e privato, l'intento è di promuovere la conoscenza sui meccanismi fondamentali che regolano gli aspetti fisiologici e patologici degli organismi viventi; dalla ricerca di base nelle scienze della vita fino allo studio delle malattie umane e agli interventi terapeutici innovativi, con lo

scopo ultimo di scoprire nuove opportunità per migliorare la salute dell'uomo. Le principali attività riguardano oncologia, patologie neurodegenerative, malattie cardiovascolari e polmonari, immunologia e malattie infettive, medicina molecolare, epidemiologia e health care research, biologia e biotecnologia. In questi ambiti sono state sviluppate tecnologie che hanno trovato ampio utilizzo nei diversi settori di riferimento: proteomica, farmacogenomica, calcolo avanzato in ambito bioinformatico e di system biology, sistemi robotici di riabilitazione degli arti, diagnostica molecolare e per immagini. Vi afferiscono quattordici istituti: Istituto di Biochimica e Biologia Cellulare (IBBC), Istituto di bioimmagini e fisiologia molecolare (IBFM), Istituto di biologia e patologia molecolari (IBPM), Istituto di Biomembrane, Bioenergetica e Biotecnologie Molecolari (IBIOM), Istituto di biostrutture e bioimmagini (IBB), Istituto di Farmacologia Traslazionale (IFT), Istituto di fisiologia clinica (IFC), Istituto di genetica e biofisica "Adriano Buzzati Traverso" (IGB), Istituto di genetica molecolare "Luigi Luca Cavalli Sforza" (IGM), Istituto di neuroscienze (IN), Istituto di Ricerca Genetica e Biomedica (IRGB), Istituto di tecnologie biomediche (ITB), Istituto per la Ricerca e l'Innovazione Biomedica (IRIB), Istituto per l'endocrinologia e l'oncologia "Gaetano Salvatore" (IEOS).

- **Il Dipartimento di scienze del sistema terra e tecnologie per l'ambiente** coordina gli studi condotti sull'osservazione del sistema Terra e la comprensione dei processi fisici, chimici e biologici che regolano il nostro Pianeta, ambiti sui quali è il principale riferimento per le politiche italiane ed europee. Le attività spaziano dalle ricerche sul clima e sull'atmosfera ai sistemi acquatici e terrestri, alla comprensione dell'evoluzione dell'ambiente anche attraverso l'analisi dei dati e il loro inserimento in modelli matematici. Il Dipartimento coordina il Programma Nazionale di Ricerche in Antartide (PNRA) e gestisce l'infrastruttura artica 'Stazione dirigibile Italia' a Ny-Alesund, nell'arcipelago delle Svalbard. Vi afferiscono dodici istituti: Istituto di geologia ambientale e geoingegneria (IGAG), Istituto di geoscienze e georisorse (IGG), Istituto di metodologie per l'analisi ambientale (IMAA),

Istituto di ricerca per la protezione idrogeologica (IRPI), Istituto di Ricerca sugli Ecosistemi Terrestri (IRET), Istituto di ricerca sulle acque (IRSA), Istituto di scienze dell'atmosfera e del clima (ISAC), Istituto di scienze marine (ISMAR), Istituto di Scienze Polari (ISP), Istituto per le Risorse Biologiche e le Biotecnologie Marine (IRBIM), Istituto per lo studio degli impatti Antropici e Sostenibilità in ambiente marino (IAS), Istituto sull'inquinamento atmosferico (IIA).

- **Il Dipartimento di scienze chimiche e tecnologie dei materiali** le cui principali aree di ricerca spaziano dalla chimica sostenibile allo studio di materiali avanzati e alle tecnologie abilitanti fino alla nanomedicina. Grande importanza ha il settore delle biotecnologie e dei biomateriali, che colloca il Dipartimento in posizione avanzata nello scenario delle 'living technologies', in particolare per lo sviluppo di dispositivi nanotecnologici bottom-up di flexible electronics e optoelectronics, tecnologie dell'idrogeno e celle a combustibile, processi sostenibili ad alta efficienza e manifatturiero di nuova generazione. Vi afferiscono undici istituti: Istituto di chimica biomolecolare (ICB), Istituto di chimica dei composti organo metallici (ICCOM), Istituto di Chimica della Materia Condensata e di Tecnologie per l'Energia (ICMATE), Istituto di cristallografia (IC), Istituto di scienza e tecnologia dei materiali ceramici (ISTEC), Istituto di Scienze e Tecnologie Chimiche "Giulio Natta" (SCITEC), Istituto per i Polimeri, Compositi e Biomateriali (IPCB), Istituto per i processi chimico-fisici (IPCF), Istituto per la sintesi organica e la fotoreattività (ISOF), Istituto per la tecnologia delle membrane (ITM), Istituto per lo studio dei materiali nanostrutturati (ISMN).

- **Il Dipartimento di ingegneria, ICT e tecnologie per l'energia e i trasporti** ha tra le principali tematiche di ricerca quelle di investigate i Sistemi di produzione e costruzioni, Ict, energia e trasporti, nanotecnologie e nuovi materiali, aerospazio e matematica applicata. Ad esse si aggiunge lo sviluppo di tecnologie avanzate nei settori dell'Information technology e della cybersecurity, la progettazione di dispositivi elettronici e optoelettronici/fotonici nell'ambito della diagnostica medica, della conservazione dei beni culturali e per l'analisi e il monitoraggio degli alimenti, delle acque, del suolo e delle foreste, oltre che delle infrastrutture. Rientrano negli ambiti di ricerca, inoltre, le nanotecnologie e i materiali avanzati per applicazioni nella medicina e a problematiche ambientali; lo sviluppo di soluzioni avanzate per il miglioramento dei sistemi di produzione ('fabbriche del futuro'); la mobilità intelligente e sostenibile, la tracciabilità delle reti di produzione e distribuzione nei diversi settori merceologici. Vi afferiscono quindici istituti: istituto dei materiali per l'elettronica ed il magnetismo (IMEM), Istituto di analisi dei sistemi ed informatica "Antonio Ruberti" (IASI), Istituto di calcolo e reti ad alte prestazioni (ICAR), Istituto di elettronica e di ingegneria dell'informazione e delle telecomunicazioni (IEIIT), Istituto di fisica applicata "Nello Carrara" (IFAC), Istituto di informatica e telematica (IIT), Istituto di ingegneria del Mare (INM), Istituto di matematica applicata e tecnologie informatiche "Enrico Magenes" (IMATI), Istituto di scienza e tecnologie dell'informazione "Alessandro Faedo" (ISTI), Istituto di Scienze e Tecnologie per l'Energia e la Mobilità Sostenibili (STEMS), Istituto di Sistemi e Tecnologie Industriali Intelligenti per il Manifatturiero Avanzato (STIIMA), Istituto di tecnologie avanzate per l'energia "Nicola Giordano" (ITAE), Istituto per il rilevamento elettromagnetico dell'ambiente (IREA), Istituto per le applicazioni del calcolo "Mauro Picone" (IAC), Istituto per le tecnologie della costruzione (ITC).

- **Il Dipartimento di scienze umane e sociali, patrimonio culturale** le cui ricerche abbracciano il complesso delle scienze umane e sociali assieme al patrimonio culturale materiale e immateriale. L'attività è focalizzata in quattro macroaree disciplinari: - *studi culturali*, - *giurisprudenza*, - *scienze sociali*, - *ricerca cognitiva e linguistica*; saperi molto diversi tra loro, ma uniti dalla comune esigenza di contribuire alla conoscenza, conservazione, valorizzazione e fruizione dell'identità e del patrimonio culturale. Tra le principali tematiche di ricerca ci sono quelle relative alle: tecnologie dell'informazione e della comunicazione, valutazione della ricerca e indicatori, e-publishing, Smart Cities, innovazione, creatività e PMI nella società della conoscenza, democrazia e diritti, analisi delle istituzioni europee, nazionali, regionali e locali, migrazioni e trasmissione della cultura, multilinguismo, tecnologie didattiche, sicurezza delle comunicazioni, coesione sociale e modelli di competitività, scienze cognitive, linguistica computazionale, storia della lingua e lessicografia, storia della filosofia e della scienza, storia del Mediterraneo antico e moderno, recupero, archiviazione, rilievo e rappresentazione dei beni culturali, diagnostica, conservazione e restauro, archeologia e valorizzazione del patrimonio culturale. Vi afferiscono quindici istituti: Istituto di Informatica Giuridica e Sistemi Giudiziari (IGSG), Istituto di linguistica computazionale "Antonio Zampolli" (ILC), Istituto di Ricerca su Innovazione e Servizi per lo Sviluppo (IRISS), Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile (IRCRES), Istituto di ricerche sulla popolazione e le politiche sociali (IRPPS), Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale (ISPC) Istituto di scienze e tecnologie della cognizione (ISTC), Istituto di storia dell'Europa mediterranea (ISEM), Istituto di studi giuridici internazionali (ISGI), Istituto di studi sui sistemi regionali federali e sulle autonomie "Massimo Severo Giannini" (ISSIRFA), Istituto di studi sul Mediterraneo (ISMed), Istituto opera del vocabolario italiano (OVI), Istituto per il lessico intellettuale europeo e storia delle idee (ILIESI), Istituto per la storia del pensiero filosofico e scientifico moderno (ISPF), Istituto per le tecnologie didattiche (ITD).

1.5.3 Le Aree della Ricerca Territoriale

Il CNR promuove la concentrazione degli istituti in aree territoriali di ricerca per realizzare una gestione coordinata e razionale delle infrastrutture come i laboratori di ricerca e i servizi a supporto della rete scientifica a livello nazionale.

In alcune città gli Istituti sono aggregati all'interno di queste Aree di Ricerca, strutture che offrono un grande supporto e servizi, rappresentando un polo di attrazione scientifica e culturale del territorio.

Al 12 febbraio 2020 sono istituite Aree di Ricerca del Cnr nelle città di: Bari, Bologna, Cosenza, Firenze, Genova, Napoli, Napoli Pozzuoli, Milano, Milano Bicocca, Milano Segrate, Padova, Palermo, Pisa, Potenza, Roma 1/Montelibretti, Roma 2/Tor Vergata, Sassari, Torino.

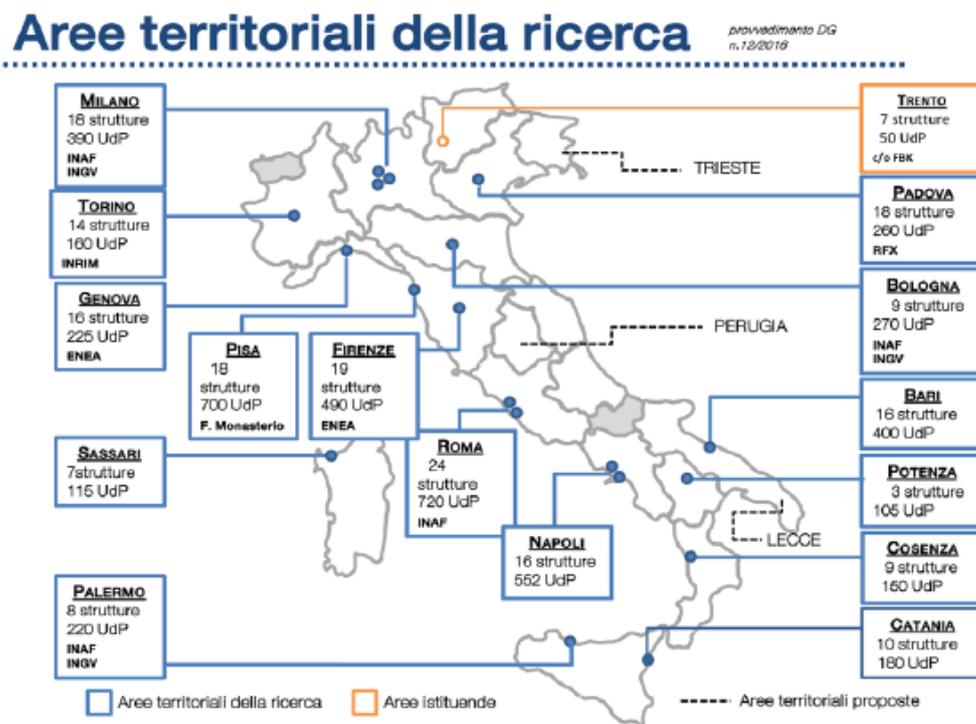


Figura 4 Ubicazione delle Aree della Ricerca Territoriale

1.6 Le Risorse Finanziarie e Umane

Per l'Italia nella sua accezione di nazione sviluppata, è normale aspirare al benessere della popolazione e al suo progresso tecnologico che rappresenta uno degli obiettivi più ambiziosi a cui lo Stato deve tendere.

In questo contesto, gli obiettivi strategici identificati dal CNR sono finalizzati a:

- potenziare e valorizzare la ricerca scientifica;
- ampliare, rafforzare e qualificare la comunità dei ricercatori;
- concorrere a rendere competitiva la scienza italiana, per sostenere lo sviluppo e la crescita socioeconomica del Paese – Sistema Italia –;
- internazionalizzare la ricerca scientifica, in particolare nei settori di maggiore interesse per l'Italia;
- promuovere la ricerca attraverso azioni mirate di comunicazione e outreach per stimolare la crescita culturale, tecnologica ed economica della Società.

Negli ultimi anni, le difficoltà di bilancio, principalmente causate dai continui tagli del fondo di finanziamento ordinario (FFO), hanno notevolmente rallentato il perseguimento degli obiettivi strategici rendendo sempre più opportuna l'attuazione di una strategia economica a breve periodo finalizzata a:

- razionalizzare le risorse con il contenimento delle locazioni, con le iniziative di natura edilizia, con l'accentramento di forniture energetiche e di riduzione dei consumi, con la revisione dei servizi di facility management, il tutto finalizzato al un risparmio di gestione per focalizzare le risorse verso la ricerca;
- definire i nuovi regolamenti a seguito della revisione statutaria del CNR;
- efficientare la gestione del patrimonio immobiliare attraverso la dismissione di immobili ritenuti obsoleti per le attività di ricerca, assieme alla riduzione dei costi di locazione e acquisizione di immobili in alcuni territori ove da anni si richiede una maggiore presenza del CNR;

- ulteriori attività di dematerializzazione, che costituisce una delle linee di azione più significative per la riduzione della spesa pubblica, sia in termini di risparmi diretti (carta, spazi, ecc.) sia di risparmi indiretti (tempo, efficienza, ecc.).

Tabella 3 Le disponibilità finanziarie

Descrizione	Entrate accertate			
	2018	2019	variazioni rispetto al 2018	%
Trasferimenti dal MIUR	653.694.609,17	691.360.508,88	37.665.899,71	5,76
Trasferimenti correnti da Amministrazioni pubbliche	96.052.266,55	87.728.712,77	-8.323.553,78	-8,67
Trasferimenti correnti dall'Unione Europea e dal Resto del Mondo	63.155.371,11	60.532.613,77	-2.622.757,34	-4,15
Altri trasferimenti correnti	13.290.518,36	11.986.247,91	-1.304.270,45	-9,81
Vendita di beni e servizi e proventi derivanti dalla gestione dei beni	62.592.401,19	52.568.434,05	-10.023.967,14	-16,01
Altre entrate	11.243.305,00	10.028.421,33	-1.214.883,67	-10,81
Entrate da alienazione di beni materiali e immateriali	1.323.991,03	89.992.400,26	88.668.409,23	6.697,06
Accensione mutui e altri finanziamenti a medio lungo termine	0,00	0,00	0,00	-
Totale entrate accertate	901.352.462,41	1.004.197.338,97	102.844.876,56	11,41

Fonte: Rendiconto generale del CNR del 2019- Entrate accertate

Per gli esercizi 2019 e 2020 si conferma l'insufficienza del contributo ordinario di funzionamento al mantenimento dell'Ente, che deve stabilmente far ricorso all'utilizzo di risorse destinate allo svolgimento dell'attività di ricerca, reperite attraverso la partecipazione a bandi competitivi internazionali e nazionali, per far fronte alle ordinarie spese di funzionamento del CNR e attingendo ai contributi finanziari dagli Istituti, cioè disponibilità finanziarie reperite da quest'ultimi attraverso le attività progettuali di ricerca nella voce costi del personale strutturato impegnato nel progetto di ricerca c.d. "Utili di progetto".

Risorse finanziarie per dipartimento

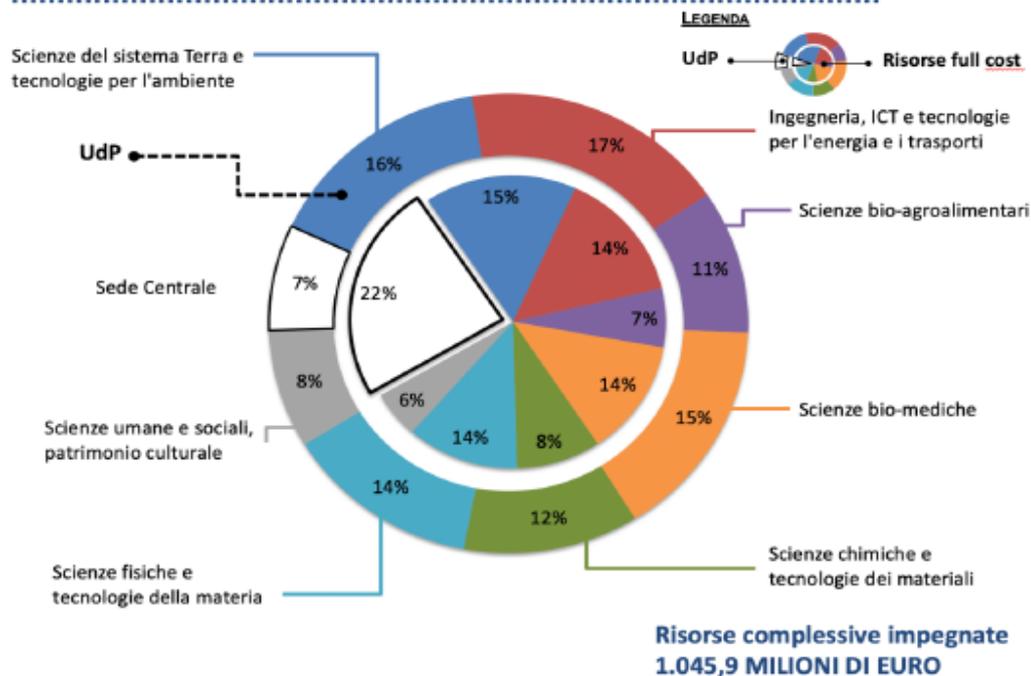
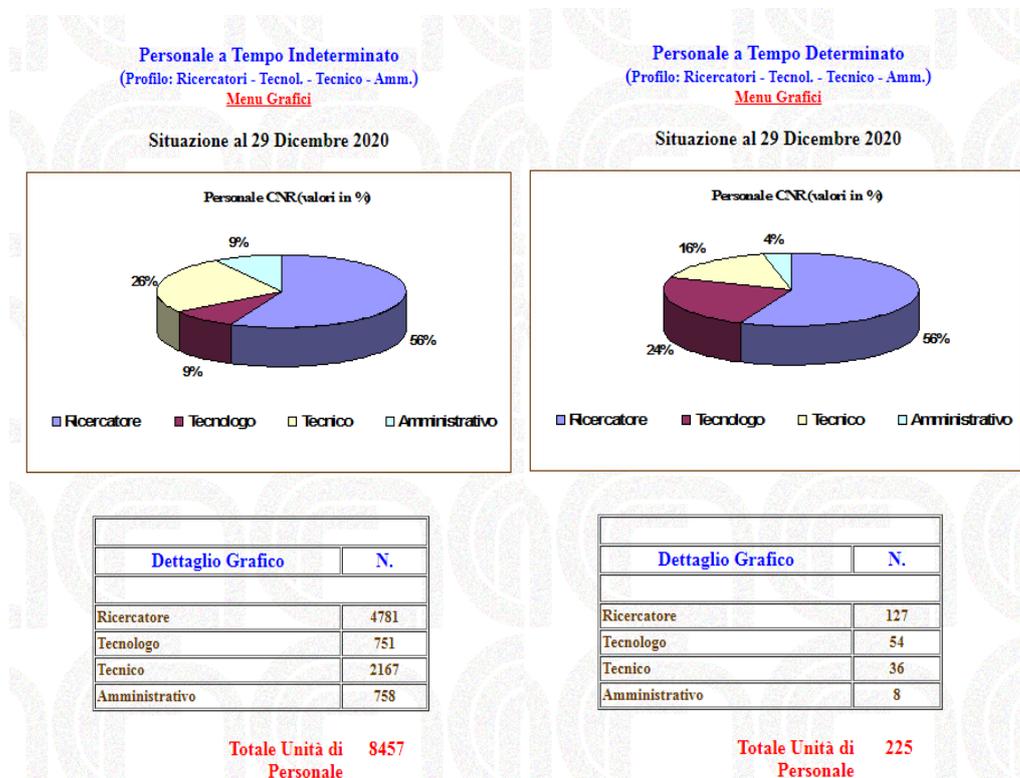


Figura 5 Disponibilità finanziarie per ognuno dei sette Dipartimenti

Con il complesso e travagliato processo di stabilizzazione portato avanti dall'Ente dal 2018 in poi, col quale oltre 1100 persone hanno visto la trasformazione del proprio contratto da tempo determinato in un contratto a tempo indeterminato, un processo poi proseguito nel 2019 con intense attività di reclutamento; nel CNR è in atto una ricognizione del personale organico non precario che possa guardare al futuro e ai progetti di ricerca a lungo termine con serenità. I grafici e la tabella seguente offrono una rappresentazione del personale in servizio a tempo indeterminato al 29 dicembre 2020.

Figura 6 Personale T.I.

Figura 7 Personale T.D.



	Personale a Tempo Indeterminato	Personale a Tempo Determinato	Personale Totale
Ricercatori	4781	127	4908
Tecnologi	751	54	805
Tecnici	2167	36	2203
Amministrativi	758	8	766
Totale	8457	225	8682

Tabella 4 - Personale in servizio nel CNR al 29/12/2020

La valorizzazione del capitale umano e il reclutamento di nuovo personale altamente qualificato saranno i pilastri portanti della strategia dell'Ente per il prossimo triennio. Per questo motivo, nel corso degli ultimi mesi, il Consiglio Scientifico ha discusso ed elaborato proposte e specifiche linee guida sui diversi

temi riguardanti la qualificazione e valorizzazione del Capitale Umano. Uno strumento utile per il raggiungimento di quest'ultimo obiettivo è senz'altro l'implementazione della Carta Europea dei Ricercatori e il Codice di Condotta per il loro reclutamento.

Il CNR ha tempestivamente recepito la Carta del 2005, a pochi mesi dalla raccomandazione della Commissione Europea che l'ha istituita (2005/251).

Per il personale non impegnato direttamente nelle attività di ricerca ma di supporto alle stesse, ossia amministrativi e tecnici è in atto una attività di ricognizione e qualificazione delle competenze e perfezionamento delle conoscenze, attraverso un congruo impegno di formazione continua, che ha visto l'istituzione di un ufficio formazione e welfare ad hoc a tal fine.

In questa direzione, nel 2018, il CNR ha visto l'entrata in vigore del nuovo statuto che esalta l'importanza degli investimenti in Capitale Umano.

Tale adozione ha confermato sia la volontà di valorizzazione e sviluppo delle carriere dei ricercatori, risorse primarie dell'Ente, sia i principi da essa ispirati: libertà di ricerca, etica nello svolgimento dell'attività di ricerca, nei risultati ottenuti e nella loro diffusione; inoltre, sia lo Statuto che i regolamenti interni in fieri promuovono la valorizzazione e la crescita di quelle quasi 3.000 persone di supporto alla ricerca.

A tal proposito, occorre rilevare una grave criticità dell'Ente in merito al personale amministrativo a supporto normativo/contabile delle attività di ricerca, contrariamente ai numeri ufficiali delle statistiche interne – basate sull'inquadramento contrattuale - che vedono un numero relativamente esiguo di amministrativi, l'attività amministrativa contabile è espletata anche da una grossa quota di personale non di ricerca inquadrato come tecnico.

Considerando che a rigore il personale tecnico dovrebbe essere prevalentemente occupato in una attività più contigua alla ricerca scientifica, ovvero attività di manutenzione delle apparecchiature dei laboratori scientifici, attività operative-manuali per realizzazioni di prototipi, assistenza ai laboratori, di fatto finisce per occuparsi dell'attività amministrativa dell'Ente.

Tale anomalia è riconducibile a due motivazioni principali:

Primo il personale non di ricerca a tempo determinato assunto per la realizzazione di un progetto di ricerca può essere prevalentemente ingaggiato come tecnico- CTER: Collaboratore Tecnico Enti di Ricerca - sul principio che questo personale aggiuntivo serve per supportare i ricercatori e tecnologi per il nuovo progetto, ciò ha condotto ad utilizzare l'inquadramento come tecnico anche per assumere personale amministrativo.

Secondo col tempo si è assistito ad un massiccio cambio di profilo, a parità di livello d'inquadramento, di amministrativi che sono transitati nel ruolo di tecnici pur continuando ad espletare sempre mansioni amministrative. Ciò è dovuto ad un'anomalia del sistema di progressione di carriera, infatti il personale tecnico-amministrativo è inquadrato dall'Ente dai livelli dal IV al VIII; con la peculiarità che un tecnico può arrivare al IV livello (apicale per la categoria) anche se munito solo di diploma di secondo grado; mentre per raggiungere lo stesso IV livello apicale per un amministrativo bisogna essere in possesso di una laurea per diventare funzionario di IV o V livello.

Questa criticità ha causato un esodo di amministrativi solo diplomati nei ranghi dei tecnici e costituisce per certi aspetti un punto debole dell'organizzazione del personale strutturato non di ricerca.

Questa forte distorsione creatasi potrebbe essere attenuata permettendo anche al personale amministrativo, in possesso solo di diploma di scuola superiore, di accedere al IV livello apicale, distinguendo comunque dai funzionari amministrativi laureati.

I dipendenti del CNR sono distinguibili in due differenti gruppi:

personale direttamente impegnato per la ricerca, cioè ricercatori e tecnologi e personale di supporto alla ricerca, cioè tecnici e amministrativi.

- I ricercatori e tecnologi sono personale strutturato dal I al III livello, nello specifico sia ha: ricercatori e tecnologi di III livello equiparabili agli omologhi universitari; primi ricercatori e primi tecnologi di II livello equiparabili ai docenti associati universitari, dirigente di ricerca e dirigente tecnologo di I livello equiparabili ai professori ordinari universitari; il personale di ricerca poi è inquadrato in sette fasce “reddittuali/esperenziali”.

- Il personale di supporto alla ricerca, amministrativi e tecnici, hanno carriere parallele con livelli che vanno dal IV (livello apicale) al VIII, anch'essi inquadrati in tre fasce "reddittuali/esperenziali".

CAPITOLO 2

LA PERFORMANCE AMMINISTRATIVA- GESTIONALE DEL CNR

2.1 Il Piano della Performance

Così com'è previsto dall'art.10 del Dlgs 150/2009 anche il CNR procede alla redazione del suo *Piano della Performance*, cioè quel documento operativo con cui le Pubbliche Amministrazioni presentano ai cittadini i propri obiettivi, definendo i relativi indicatori e target, per consentire la valutazione dei risultati, così come ormai ampiamente sancito dal Dlgs.150/2009, che ha introdotto la valutazione del ciclo della performance nel settore pubblico.

Dal 2015 il Piano della Performance è presentato dal CNR integrato in un testo unico con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, così come richiesto dalla normativa vigente e dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (PNA 2016). Questa scelta d'integrazione dei tre Piani che è stata fatta ha trovato riscontro anche nelle Linee Guida dell'ANVUR per la "Gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca" approvate nel luglio 2015.

Nel Piano della Performance nel quale, oltre ad essere rendicontate le attività di ricerca e di terza missione, sono presentate le Finalità Strategiche, le linee generali della sperimentazione del sistema di misurazione e valutazione nel triennio 2020-2022, l'albero della performance, gli obiettivi dei dirigenti.

Questo Piano viene redatto in un momento di grandi novità per il CNR, cioè l'approvazione del **Sistema della Misurazione e Valutazione della Performance – S.M.V.P.** - da parte del Consiglio di Amministrazione che ha costituito la sfida più rilevante per il 2019; una sperimentazione che ha coinvolto oltre 4.000 unità di personale, nonché la Struttura di particolare Rilievo c.d. *SPR Misurazione della Performance* e la *SPR Reti e Sistemi Informativi* per il monitoraggio e lo sviluppo informatico.

Contestualmente, si è continuati con la revisione dell'assetto organizzativo degli attuali istituti di ricerca nell'ottica dell'ottimizzazione della

ricerca che è sempre più un requisito fondamentale per il successo a livello nazionale e internazionale del CNR.

Quindi, il presente piano si inserisce in un quadro di ampie modifiche per quanto attiene alla gestione dell'Ente per la misurazione e valutazione della performance.

Per questo motivo, gli obiettivi individuali delle strutture/uffici della Sede Amministrativa Centrale sono stati assegnati a seguito dei colloqui formali tra il Direttore Generale e i dirigenti/responsabili delle strutture.

Contemporaneamente, sono stati assegnati, per la prima volta, gli obiettivi individuali ai direttori di istituto e di dipartimento così come previsto dal Sistema di Misurazione Valutazione della Performance.

Pertanto, il C.d.A con la delibera n°2/2019 del gennaio 2019, per la prima volta dall'entrata in vigore del Dlgs. 150/2009, fa sì che il CNR sia dotato di un proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (**S.M.V.P.**) nel 2019.

Poiché l'Amministrazione Centrale si presenta ormai in una nuova organizzazione con Uffici e Unità operativi dal 01/10/2019; Il piano si innesca in un quadro di grandi modifiche per quel che riguarda la gestione dell'intero Ente e soprattutto la gestione della misurazione e valutazione della performance che dovrà seguire la strada tracciata dal nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Il 2019 ha rappresentato l'anno di profondi cambiamenti per la valutazione e misurazione della performance attraverso la sperimentazione operativa del nuovo sistema ad oltre 4000 dipendenti.

Questa sperimentazione ha riguardato principalmente lo sviluppo e l'adeguamento del sistema informatico a supporto, le analisi dei possibili problemi che possono derivare da una misurazione costante durante tutto l'anno, nonché lo studio e le analisi dei dati che perverranno costantemente alla SPR *Misurazione della Performance*.

Il nuovo sistema di valutazione e misurazione della performance ha portato organicità e omogeneità tra le varie metodologie di misurazione (ad es. tra direttori della rete scientifica e i direttori della sede amministrativa centrale), ha reso più

trasparenti i processi e i livelli di conciliazione adeguati a seconda del ruolo e delle responsabilità del soggetto valutato.

Il CNR ha, inoltre, attuato una capillare opera di comunicazione e di diffusione della *cultura della valutazione* da parte degli organi di vertice, con un processo top-down, per diffondere l'idea che la finalità ultima della valutazione è sempre quella del miglioramento della performance individuale e di Ente.

Tutte queste azioni messe in campo dovranno tener conto della recente riforma della pubblica amministrazione attuata con la "riforma Madia" che ha rappresentato l'approdo di una complessa evoluzione normativa avviata con la "riforma Brunetta" del 2009 focalizzando l'attenzione su aspetti come:

- Il potenziamento dei meccanismi volti a responsabilizzare i dipendenti;
- L'incentivare progressivamente le migliori prestazioni lavorative;
- L'affermare la selettività e la concorsualità delle progressioni di carriera;
- Il contrastare la scarsa produttività.

Tuttavia, avendo sempre presente la specificità di un Ente quale è il Consiglio Nazionale delle Ricerche che per molti aspetti è molto lontano dal concetto tradizionale di pubblica amministrazione.

Per l'integrazione del Piano della Performance con il ciclo di bilancio, l'amministrazione centrale SAC è impegnata attualmente nella stesura di un nuovo Regolamento di contabilità, in virtù della nuova normativa sulla contabilità e finanza pubblica, prevista dal Dlgs. 31 maggio 2011, n. 91; il nuovo regolamento di contabilità intende implementare un nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale e di contabilità analitica per renderlo più funzionale al controllo della gestione.

La proposta definitiva del Piano della Performance, sulla base delle proposte formulate dai soggetti valutati e dalla negoziazione delle stesse con i valutatori, viene formulata dal Direttore Generale ed è sottoposta all'esame e all'approvazione del Consiglio di Amministrazione.

Entro 30 giorni dall'approvazione del presente Piano della Performance, il Direttore Generale provvederà all'assegnazione degli obiettivi definitivi.

In passato, Il Direttore Generale ha avviato un processo dialettico e negoziale tra tutti i dirigenti e responsabili delle unità organizzative dell'amministrazione centrale, finalizzato alla condivisione degli interventi (obiettivi operativi) da assegnare provvisoriamente alle strutture per l'anno 2019.

La proposta definitiva del Piano della Performance, sulla base delle proposte formulate dai dirigenti e dai responsabili delle altre unità organizzative, viene formulata dal Direttore Generale ed è sottoposta all'esame e all'approvazione del Consiglio di amministrazione.

Sempre entro 30 giorni dall'approvazione del presente Piano della Performance, il Direttore Generale provvederà all'assegnazione degli obiettivi alle singole strutture organizzative della SAC previo colloqui individuali con i dirigenti/responsabili.

Gli obiettivi validati saranno successivamente assegnati a ciascuna unità organizzativa in via definitiva dal Direttore Generale.

2.1.1 Evoluzione della Performance nel CNR: dalle Storiche Finalità Strategiche del DVS ai Risultati Gestionali Conseguiti

Per disegnare una nuova strategia di lungo periodo per il CNR, in attuazione del decreto di riforma degli enti di ricerca del 2009, con una delibera dell'2013, l'organo di indirizzo politico amministrativo ha adottato il Documento di Visione Strategica decennale 2013-2022 (DVS).

All'interno di questo Documento (DVS), vennero richiamate quattro finalità strategiche, con i rispettivi outcome attesi.

- Prima finalità strategica: Potenziare e valorizzare la ricerca scientifica,
- Seconda finalità strategica: Ampliare, irrobustire, qualificare la comunità di ricercatori,
- Terza finalità strategica: Concorrere alla realizzazione di un sistema italiano della ricerca scientifica,
- Quarta finalità strategica: Operare per lo sviluppo e la crescita del Paese.

Volendo riagganciare queste quattro finalità strategiche previste allora nel Documento di Visione Strategica alla performance dell'intera amministrazione del CNR, si possono rappresentare i principali risultati ottenuti già nel 2018, misurando così l'output rispetto alla strategia data.

Coerentemente con le finalità strategiche dell'Ente, formulate nel Documento di Visione Strategica (DVS) 2013-2022, gli obiettivi assegnati al DG possono essere visti come la declinazione, per il 2019, degli obiettivi strategici del CNR, dai quali sono stati fatti derivare, in una logica discendente, gli obiettivi operativi assegnati agli uffici/strutture dell'amministrazione.

Poiché le metodologie di misurazione dei risultati delle attività di ricerca (performance scientifica) seguono altre logiche e metriche, vengono presentate unicamente le linee di sviluppo dell'attività amministrativa e messi in evidenza i principali output dell'amministrazione centrale dell'Ente, con riferimento ai soli risultati gestionali e amministrativi (performance gestionale e amministrativa), visti quali servizi di supporto generali, specifici e trasversali alle attività istituzionali.

Data l'importanza delle tematiche, si evidenziano i seguenti risultati gestionali conseguiti.

➤ Output relativi alle risorse umane.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del CNR (approvato nel C.d.A del 17/01/2019) che ha consentito di adeguare il modello di valutazione dei vertici della rete scientifica a quello dell'amministrazione centrale, nonché, l'introduzione della misurazione della performance per tutto il personale CNR la cui attività preminente non è quella di ricerca.

La rideterminazione della retribuzione dei Direttori di Istituto in considerazione della complessità organizzativa/scientifica, della numerosità del personale, del numero dei progetti di ricerca scientifica ed entità delle risorse finanziarie gestite e dell'unicità/peculiarità/centralità dell'attività scientifica svolta nel contesto nazionale/europeo.

La predisposizione di un disciplinare per l'assegnazione di incarichi dirigenziali e di responsabilità del CNR.

- Output relativi alla razionalizzazione delle spese:
La riduzione dei costi di gestione della sede Amministrativa Centrale e della Rete Scientifica del 5,49% con in particolare una riduzione del 38% dei costi sostenuti per spese legali;
La riduzione del 14,29% dei costi relativi ai canoni di locazione.
- Output relativi alla rete scientifica
La riorganizzazione della rete scientifica degli istituti con una riduzione del loro numero da circa 110 a quasi 90;
- Output relativi alle attività istituzionali
Il dialogo fra Amministrazione CNR e MIUR ora MUR per le attività di rendicontazione dell'attività progettuale (da sempre un annoso problema amministrativo-contabile).

2.2 I Risvolti della Riforma Madia

L'assetto normativo della “legge Brunetta” è stato modificato con la “legge Madia” il Dlgs. 74 del 25.05.2017 ha apportato modifiche al ciclo della misurazione e valutazione della performance, riferita sia alle singole amministrazioni sia alle singole unità organizzative, sino ad arrivare ai singoli dipendenti.

La riforma va inserita nel più ampio quadro normativo finalizzato ad una maggiore *managerializzazione del settore pubblico*, attraverso la diffusione di una nuova cultura nella pubblica amministrazione, per creare un collegamento tra le retribuzioni dei dipendenti e i risultati raggiunti in termini di efficienza in rapporto alla qualità del servizio reso. La riforma mira a consolidare la progressiva separazione del versante della trasparenza e dell'anticorruzione da quello relativo al ciclo della performance, pur consolidando, al contempo, la funzione di reciproca integrazione per la piena affermazione di una “concezione moderna” del pubblico impiego di trasparenza e partecipazione.

Questo principio viene perseguito anche attraverso il potenziamento e la ridefinizione dell'istituto degli OIV ai quali già il d.lgs. 150/2009 affidava il compito della “valutazione” delle performance individuali e collettive, attraverso

diversi strumenti tra i quali il potere di validazione della relazione annuale sulla performance.

A tal proposito va ricordato il rilievo del Consiglio di Stato (Cons. St., comm. spec., 21.04.2017, n.917) che in sede consultiva ha evidenziato come *“tutte le affermazioni sul premio al merito e sul premio alla performance avranno una loro effettiva ragion d’essere solo se il sistema – da cui dipendono la posizione, la condizione lavorativa e il salario – sarà fondato su elementi reali, equi, misurabili e dimostrabili, e su organi capaci di adottare decisioni evidence based, sottratte all’arbitrio e all’approssimazione, e che siano davvero in grado di far fronte ai proprio compiti”*.

Modificando l’art. 3 del Dlgs. 150/2009, la riforma introduce una precisa linea di demarcazione della misurazione tra la valutazione della performance organizzativa e quella dei singoli dipendenti, con quest’ultima che diventa elemento imprescindibile per il riconoscimento di incarichi dirigenziali, nonché per la concreta valutazione della responsabilità dirigenziale ed eventualmente del licenziamento disciplinare.

Con la riforma, la misurazione e valutazione della performance organizzativa è rivolta a:

- l’attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l’attuazione di piani e programmi, cioè la misurazione dell’effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione dei programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare attenzione al contenimento e alla riduzione dei costi, all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Con specifico riferimento alla performance individuale, l'art.7 del Dlgs. 74/2017 introduce una distinzione tra i dirigenti e il personale non dirigenziale: ai *dirigenti di livello generale* compete la valutazione della performance individuale dei dirigenti di livello non generale e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità; ai *dirigenti di livello non generale* compete la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale. La valutazione dei dirigenti di vertice è effettuata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo sulla base delle proposte dell'OIV.



Figura 1: i valutatori nella riforma Madia

Con la novella "Madia", la performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità viene misurata attraverso:

- Le competenze professionali e manageriali dimostrate,
- Le capacità di valutare differenziando il grado di giudizio dei propri collaboratori,
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali e di indicatori di performance relativi all'organizzazione.

2.3. Confronto con le altre Pubbliche Amministrazioni ed Enti di Ricerca

Il Consiglio Nazionale delle Ricerche nel 2019 ha aderito alla sperimentazione, avviata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, per l'identificazione di un set di indicatori comuni relativi alle funzioni di supporto nelle pubbliche amministrazioni.

Per la selezione degli indicatori, all'interno del progetto, si è fatto principalmente riferimento alla dimensione di performance organizzativa come definita nelle Linee guida n. 1/2017 e n. 2/2017, con particolare riferimento agli aspetti individuati dall'art. 8 del Dlgs 150 del 2009, comma 1, lettera d) sulla modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e lettera f) sull'efficienza nell'impiego delle risorse.

A rendere più completa l'elaborazione ha contribuito un lavoro di ricerca, intrapreso internamente al Dipartimento, nel quale sono stati analizzati i casi di applicazioni analoghe in altri Paesi (in particolare Regno Unito e Stati Uniti) e alcune applicazioni settoriali in Italia.

Questa attività è finalizzata a promuovere il progressivo miglioramento della performance delle amministrazioni pubbliche, nell'ambito delle proprie attività di indirizzo e coordinamento da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica. Le principali finalità della proposta possono essere così descritte:

- accrescere la cultura della misurazione nelle amministrazioni;
- incentivare le amministrazioni ad implementare politiche organizzative mirate ad incidere su aspetti determinanti per il buon andamento gestionale;
- implementare il monitoraggio al fine di creare serie storiche dei valori degli indicatori;
- supportare i processi decisionali del DFP.

Il CNR nel 2019 ha partecipato attivamente anche ad un progetto di benchmark internazionale con altri enti di ricerca internazionali. E' prevista la partecipazione di paesi quali Canada, Francia, Germania, Australia con i quali sarà possibile condividere e elaborare dati di performance organizzativa/gestionale, nonché performance scientifica, sulla base di indicatori che verranno appositamente elaborati dopo gli incontri previsti tra i rappresentanti dei paesi partecipanti.

Il CNR ha organizzato presso la sede amministrativa centrale il convegno annuale con tutti i partner del progetto in oggetto.

2.4 Gli Obiettivi: Strategici di Lungo e Breve Periodo, Strategici ed Operativi per la SAC

Gli obiettivi strategici di lungo periodo, predisposti dal Presidente coadiuvato da una commissione di esperti, come visto, riguardano in particolare 4 aspetti:

- Potenziare e valorizzare la ricerca scientifica;
- Ampliare, irrobustire, qualificare la comunità di ricercatori;
- Concorrere alla realizzazione di un sistema italiano della ricerca scientifica;
- Operare per lo sviluppo e la crescita del Paese.

Nell'ambito dei quali sono stati identificati gli outcome attesi per i prossimi anni.



Figura 2- Relazione tra mission istituzionale del CNR e finalità strategiche di lungo periodo (DVS)

All'interno di queste finalità strategiche sono annualmente declinati gli obiettivi strategici del triennio nel Piano triennale di attività, all'interno del quale, a sua volta, sono definiti gli obiettivi di medio termine di competenza sia per la Rete Scientifica (obiettivi scientifici), che per l'Amministrazione Centrale (obiettivi di efficacia e di efficienza).

Coerentemente con la strategia di lungo termine e di continuità con la pianificazione del precedente triennio, gli sforzi saranno principalmente finalizzati:

- al miglioramento dell'organizzazione scientifica ed amministrativa dell'Ente all'interno del nuovo perimetro di autonomia degli Enti di ricerca definito dal D.lgs n. 218/2016 (es. per ottimizzare la capacità di gestione dei processi amministrativi e i servizi per la comunicazione, le relazioni internazionali e industriali);
- alla razionalizzazione delle strutture scientifiche (Istituti e relative UOS) e alla riorganizzazione delle strutture amministrative;
- ad una più efficace gestione delle risorse e del patrimonio immobiliare, con una particolare attenzione al contenimento delle locazioni, alle iniziative di

natura edilizia, alla riduzione dei consumi e alla revisione dei servizi di facility management;

- allo sviluppo di collaborazioni di medio-lungo periodo con stakeholder esterni (es. Governo, Ministeri, altre Amministrazioni, Commissione Europea, imprese, cittadini) per creare valore attraverso le conoscenze generate dalla ricerca e realizzare attività di supporto e di consulenza altamente qualificata su temi di rilevanza per il Paese, per consolidare la posizione dell'Ente a livello internazionale;
- al rafforzamento del ruolo del CNR, in un'ottica di miglioramento dell'immagine esterna e di affermazione della sua reputazione;
- all'ottimizzazione dei processi di valutazione e valorizzazione delle risorse umane, attraverso la stesura del Sistema di misurazione della Performance per tutto il personale dell'Ente;
- alla valorizzazione del capitale umano e al reclutamento di nuovo personale qualificato, ispirandosi principalmente ai principi definiti nella Carta Europea dei Ricercatori, anche attraverso la promozione dell'istituto del Dottorato di ricerca e la valorizzazione di vincitori di bandi ERC;
- alla promozione, al sostegno e al miglioramento dell'efficacia dei processi di valorizzazione dei risultati della ricerca, nell'ambito di una serie di iniziative per la realizzazione di attività di terza missione;
- al perseguimento di azioni strategiche su 27 Aree scientifiche coerenti con le 12 priorità del PNR, con particolare attenzione alla realizzazione di programmi strategici per il Mezzogiorno.

Nella Tabella 1 si riporta la matrice delle relazioni tra gli obiettivi di lungo termine e quelli di medio termine.

Tabella 1 Relazione tra gli obiettivi di lungo e medio periodo

Obiettivi strategici di lungo termine (da DVS 2013-2022)	1. Potenziale e valorizzare la ricerca scientifica	2. Ampliare, irrobustire, qualificare la comunità dei ricercatori	3. Concorrere alla realizzazione di un sistema italiano della ricerca scientifica	4. Operare per lo sviluppo e la crescita del paese
1. Miglioramento dell'organizzazione scientifica ed amministrativa				X
2. Razionalizzazione delle strutture scientifiche e riorganizzazione delle strutture amministrative			X	
3. Efficace gestione delle risorse e del patrimonio immobiliare	X			
4. Sviluppo collaborazioni di medio-lungo periodo con stakeholder esterni			X	
5. Miglioramento dell'immagine del CNR	X			
6. Sistema di misurazione della Performance per tutto il personale		X		
7. Valorizzazione del capitale umano e reclutamento		X		
8. Miglioramento efficacia delle attività di terza missione				X
9. Azioni strategiche su 27 Aree scientifiche	X			X

Con la programmazione per il triennio 2020-2022, il CNR ha cercato di recepire il più possibile le nuove linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica (cfr. n.5/2019), e ha cercato di declinare obiettivi strategici di breve periodo ai quali concorreranno tutti di dipendenti del CNR, indipendentemente dagli obiettivi individuali assegnati ad alcuni di essi.

Gli obiettivi strategici a breve termine, definiti anche come indirizzi strategici di riferimento per l'anno concluso 2020, sono stati declinati all'interno delle linee guida all'avvio della programmazione e riguardano:

- il potenziamento della rete scientifica nei processi decisionali;
- la razionalizzazione delle spese;
- il rafforzamento della capacità di attrazione di risorse esterne;
- la maggiore efficacia dell'attuazione della normativa sulla privacy;
- il miglioramento della gestione delle infrastrutture di ricerca;
- l'incremento di politiche di green economy.

Ogni Direttore, Dirigente e Responsabile è stato invitato a proporre per sé obiettivi individuali tenendo presenti gli obiettivi di Ente seppur nella maggior parte dei casi gli obiettivi specifici individuali riguarderanno più in generale la gestione della propria struttura di competenza.

In una logica discendente, a partire dagli obiettivi strategici di lungo e medio termine, gli obiettivi di breve periodo sono individuati dagli organi di vertice (Presidente e C.d.A.) e assegnati alla dirigenza generale del CNR. Sempre in una logica discendente, a partire dagli obiettivi strategici di lungo e breve termine, anche gli obiettivi del Direttore Generale sono individuati dagli organi di vertice (Presidente e C.d.A.).

Per l'anno concluso 2020, sono state individuate delle linee strategiche per l'Ente e gli obiettivi specifici non potranno che riguardare il perseguimento di queste linee.

Su questa base vengono, poi, assegnati obiettivi operativi alle singole unità organizzative dell'Amministrazione Centrale.

Gli obiettivi strategici si traducono in obiettivi operativi annuali, stabiliti di intesa con i Dirigenti e i Responsabili delle strutture interessate. La programmazione degli obiettivi operativi tiene conto, oltre al target da perseguire, anche degli indicatori di performance e dei pesi previsti per ciascun obiettivo. Dopo di che all'interno delle singole strutture, autonomamente i dirigenti pianificano le risorse umane e le risorse economiche necessarie a perseguire ciascun obiettivo, in un'ottica di coerenza con la propria pianificazione economico-finanziaria. Le valutazioni riguarderanno:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali (max 70 punti) - misurato attraverso un processo di rendicontazione a consuntivo, utilizzando l'apposita procedura informatizzata per la gestione degli obiettivi presente sulla intranet del CNR (**S.I.Ge.O.**), nonché un'interlocuzione diretta valutatore-valutato;
- il livello di competenze raggiunte e di comportamenti messi in atto (max 30 punti), misurato attraverso la metodologia "feedback 360", da sviluppare e implementare a cura delle spettanti strutture dell'amministrazione centrale in un'apposita piattaforma.



Figura 3- Esempio di albero della performance: dagli obiettivi di lungo, medio e breve periodo agli obiettivi assegnati alle singole strutture.

2.5 La Valutazione della Rete Scientifica

La valutazione della rete scientifica avverrà, sperimentalmente, attraverso il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, identificando gli obiettivi individuali per i Direttore di Istituto e i Direttore di Dipartimento e valutandone il raggiungimento (60% della valutazione finale) e valutando le competenze manageriali attraverso il feedback 360 (40% della valutazione finale). Contestualmente verrà conservata la precedente valutazione da parte del Presidente per i Direttori di Dipartimento e dall'apposita commissione, già istituita, per i Direttori di Istituto.

La valutazione per i Direttori di Dipartimento e di Istituto riguarderà circa 100 persone e sarà svolta in linea con quanto previsto nel SMVP. Sulla scia di quanto verrà fatto per la Sede Amministrativa Centrale, i Direttori saranno valutati su:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali (max 60 punti) - misurato attraverso un processo di rendicontazione a consuntivo, utilizzando l'apposita procedura informatizzata per la gestione degli obiettivi presente

sulla intranet del CNR (S.I.Ge.O.), nonché un'interlocuzione diretta valutatore-valutato;

- il livello di competenze raggiunte e di comportamenti messi in atto (max 40 punti), misurato attraverso la metodologia “feedback 360”, da sviluppare e implementare a cura delle competenti strutture dell'amministrazione centrale in un'apposita piattaforma.

La valutazione sarà identica in parte a quella del 2018, attraverso i medesimi criteri di valutazione per tutti gli istituti e la valutazione dei soft skill, comuni per tutti i direttori di istituto così come approvati nel piano della performance 2017. L'insieme delle due valutazioni (obiettivi e soft skill) costituirà la valutazione finale con la quale i direttori avranno accesso al sistema premiale.

Tabella 2 - Criteri di valutazione dei Direttori di Istituto 2019 e 2020

	Macro ambiti	Parametri	Pesi (%) 2019	Criteri	
Valutazione finale (Erogazione indennità risultato)	Comunicazione	Sito web (ITA-ENG)	15%	Presenza obbligatoria del sito almeno in lingua ITA e aggiornamento pagine in inglese	Performance Manageriale
		Obblighi di pubblicazione in materia di Trasparenza e Anticorruzione		Aggiornamento contenuti pagine web (intranet e proprio sito web)	
	Soft Skills	Feedback 360*	15%	Valutazione di Dipartimento – Collaboratori del Direttore di Istituto	
	Gestione economico finanziaria	Capacità autofinanziamento	30%	Capacità di attrarre risorse esterne su bandi competitivi	
		Gestione finanziaria residui attivi	25%	Contratti o consulenze acquisite con committenza esterna	
				Velocità di riscossione	
	Qualità del lavoro e della ricerca	Conformità procedure (Int/Ext)	15%	Indice di formazione	
				Tasso di smaltimento	
				Regolare convocazione Consiglio di Istituto	
				Procedure finalizzate al recupero crediti	
			Corrette procedure di reclutamento		

2.6 Una nuova programmazione l'assegnazione degli Obiettivi Individuali agli Apicali del CNR e ai Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)

Con l'approvazione del **S.M.V.P.** nel 2019, il CNR, nel suo piano performance, ha previsto l'assegnazione di obiettivi individuali non più, solamente, ai Dirigenti/Responsabili della Sede Amministrativa Centrale, ma anche a tutti i sette Direttori di Dipartimento e ai circa novanta Direttori di Istituto siano essi pieno iure che facenti funzioni.

Assegnare obiettivi individuali ad oltre 100 persone, ha rappresentato una grande sfida per il CNR e per l'Unità "*Misurazione della Performance*" che ha supportato il Direttore Generale sia dal punto di vista amministrativo che gestionale. Una grande innovazione è rappresentata dall'utilizzo del Sistema Informatico per la Gestione degli Obiettivi (**SIGeO**), anche in fase di pianificazione e non più esclusivamente in fase di rendicontazione e valutazione. Lo sviluppo è proseguito per tutto il 2019 permettendo al Direttore Generale di emanare le linee guida per l'Assegnazione degli Obiettivi Individuali predisposte dall'Unità Performance, caratterizzando così l'avvio del processo di programmazione suddiviso in due fasi:

- Fase A: proposta bottom-up degli obiettivi individuali da parte delle figure valutate ai propri valutatori attraverso la procedura informatica;
- Fase B: assegnazione top-down degli obiettivi individuali da parte dei valutatori sulla base di quanto proposto nella fase A, nonché sulla base delle singole volontà specifiche dei valutatori di assegnare obiettivi non proposti dai valutati a sé stessi.

In base alle comunicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica con la circolare n. 1/2013, così come ribadito nella deliberazione ANAC n. 1064 del 13/11/2019 - PNA 2019, nella quale è previsto che "la performance individuale del RPCT è valutata in relazione alla specifica funzione affidata, inserendo nel Piano della Performance gli obiettivi affidati", il CNR ha deciso di assegnare come obiettivo individuale al RPCT il nuovo sistema di *Risk Management* e aggiornamento del sistema di gestione del rischio corruttivo.

Tabella 3. Obiettivi per il Responsabile prevenzione corruzione e trasparenza

MISURA	STATO ATTUAZIONE AL 31/12/2019	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Aggiornamento sistema di gestione del rischio corruttivo	Da implementare	I) Progettazione sistema di gestione del rischio (30/06/2020) II) Sviluppo e adozione sistema di gestione del rischio (31/12/2020)	Adozione sistema di gestione del rischio	RPCT

La valutazione del RPCT è effettuata annualmente dall'Organismo Indipendente di Valutazione sulla base di una rendicontazione effettuata dal valutato, nonché sulle eventuali verifiche che l'OIV riterrà opportuno effettuare.

Questo obiettivo, è integrato con tutti gli obiettivi in materia previsti nella parte di Piano riferita alla Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

Inoltre, il RPCT - a sua volta - ha individuato degli obiettivi specifici da raggiungere da parte dei Dirigenti/Responsabili della SAC sottolineando le misure presenti già nel precedente piano e quelle di nuova proposizione. Tali obiettivi saranno parte integrante degli obiettivi individuali già discussi tra valutato e valutatore. Sarà cura di entrambi concordare con il RPCT il peso specifico degli obiettivi in materia di prevenzione e anticorruzione.

Anche il 2020 ha rappresentato un anno di cambiamenti per quel che riguarda la valutazione e la misurazione della performance. Non solo per quel che riguarderà la valutazione dei Direttori della Rete Scientifica, che si vedranno per la prima volta valutati su obiettivi individuali a loro assegnati, ma anche, per l'intenzione dell'Amministrazione di avviare un biennio di studio e sperimentazione per la valutazione del personale non dirigenziale.

Questa sperimentazione riguarderà lo sviluppo e l'adeguamento del sistema informatico a supporto, le analisi dei possibili problemi derivanti da una misurazione costante durante tutto l'anno, nonché lo studio e le analisi dei dati che perverranno costantemente alla Unità Performance.

La definizione del nuovo sistema di valutazione e misurazione della performance ha portato organicità e omogeneità tra le varie metodologie di misurazione (ad es. tra direttori della rete scientifica e i direttori della sede amministrativa centrale), ha reso più trasparenti i processi e i livelli di conciliazione adeguati a seconda del ruolo e delle responsabilità del valutato.



Figura 4 l'evoluzione del S.M.V.P.

2.7 Le Caratteristiche del Sistema Premiale

Per tutti i dipendenti apicali soggetti a valutazione, così come è previsto dal nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, le proposte di valutazione saranno elaborate dai valutatori designati, sentiti i soggetti interessati, e si terrà conto degli elementi informativi forniti in fase di rendicontazione sulla piattaforma informatica dedicata SIGeO.

Se previsto, l'accesso al sistema premiale avverrà sulla base dei risultati delle valutazioni, approvati dal Consiglio di Amministrazione con la Relazione della Performance, dopo la validazione prevista da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione e alle eventuali verifiche da parte degli Organi preposti.

Per i responsabili degli Uffici di livello generale dell'amministrazione centrale, la proposta di valutazione sarà adesso elaborata dall'Organismo e seguita dall'approvazione del Consiglio di amministrazione.

Per i Direttori di Dipartimento, nelle more della sperimentazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, anche per l'anno 2019 le proposte di valutazione sono state elaborate dal Direttore Generale che, sentiti i sette Direttori, ha tenuto conto degli elementi informativi contenuti nella relazione a rendiconto sulle attività svolte da ogni singolo Direttore.

Per i Direttori di Istituto, la proposta di valutazione finale è stata effettuata, (anche se erano previste eventuali diverse disposizioni a seguito della sperimentazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance), dalla Commissione istituita a tal fine con Decreto Presidente CNR del 2016.

L'accesso al sistema premiale e la conseguente corresponsione delle indennità di risultato, se previste, saranno stabiliti con successivo provvedimento del Direttore Generale. Nell'adozione di questo provvedimento si terrà conto del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale dell'Area VII della dirigenza, nonché di quanto prescritto all'articolo 23, comma 2, del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75. Il comma ha stabilito, tra l'altro, che *“a decorrere dal 1° gennaio 2017, l'ammontare complessivo delle risorse destinate annualmente al trattamento accessorio del personale, anche di livello dirigenziale, di ciascuna delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto*

legislativo 30 marzo 2001, n. 165, non può superare il corrispondente importo determinato per l'anno 2016.”

Inoltre, “il trattamento economico complessivo del dirigente, per i periodi di sostituzione, è integrato, nell’ambito della retribuzione di risultato, di un ulteriore importo la cui misura potrà variare dal 15% al 25% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per l’incarico ricoperto dal dirigente sostituito”.

Come precedentemente illustrato, la valutazione dei Direttori di Istituto è equiparata ai Direttori di Dipartimento di loro afferenza.

Per quanto riguarda i Direttori di Dipartimento e di Istituto, essendo titolari di contratto di tipo privatistico, il relativo trattamento economico è posto a carico di uno specifico capitolo di spesa sul bilancio dell’Ente in quanto previsto espressamente dalle norme statutarie e regolamentari.

Sia per i Direttori di Dipartimento che per i Direttori di Istituto interessati, l’importo da erogare a titolo di indennità di risultato verrà calcolato e corrisposto attraverso una formula già utilizzata, corrispondente al prodotto tra l’importo massimo erogabile per il ruolo e il punteggio finale della valutazione ottenuta, rapportato al numero di giorni di svolgimento dell’incarico:

$$\text{Indennità di risultato} = [\text{Importo max erogabile} * \text{valutazione ottenuta (\%)} \times \text{n}^\circ (\text{giorni incarico})]$$

365

Per gli uffici amministrativi di livello non dirigenziale, la proposta di valutazione sarà adesso contenuta nella relazione sulla performance, a chiusura del ciclo di gestione dell’anno di riferimento. Il modello di misurazione e valutazione riguarderà il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all’unità organizzativa (max. 75 punti) e gli ambiti di comportamento e di competenze manageriali dimostrate (max. 25 punti).

L’indennità di risultato massima attribuibile sarà stabilita con provvedimenti successivi e scaturirà dal calcolo annuale del Fondo per il trattamento accessorio,

da cui deriverà l'entità della somma annualmente disponibile per l'indennità di risultato per il personale dirigenziale.

Per gli altri dipendenti con incarico di direzione di uffici non dirigenziali o di responsabilità di strutture di particolare rilievo, la proposta di valutazione sarà contenuta ancora nella relazione sulla performance, a chiusura del ciclo di gestione dell'anno precedente. Il modello di misurazione e valutazione riguarderà il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa (max. 75 punti) e gli ambiti di comportamento e di competenze manageriali dimostrate (max. 25 punti).

Per il restante personale tecnico-amministrativo (livelli IV-VIII) interessato alla corresponsione del "compenso di produttività", i criteri e le modalità di erogazione saranno stabiliti con successive determinazioni, oppure saranno regolati nell'ambito del "Sistema di misurazione e valutazione della performance" in evoluzione o nell'ambito della proposta di contratto integrativo di Ente attualmente in itinere.

Successivamente sarà definita la costituzione del Fondo per il trattamento accessorio e la relativa entità della quota disponibile per l'erogazione delle indennità di risultato e di produttività, secondo quanto sarà oggetto di contrattazione con le OO.SS. in ossequio alle norme e dai CCNL vigenti.

2.8 L'avvio del Ciclo di Gestione della Performance

In attuazione delle finalità strategiche già presentate ad inizio capitolo, nell'ultimo trimestre del 2018, durante la fase di programmazione delle attività scientifiche (Piano Triennale delle Attività), delle attività amministrative di supporto (Piano della Performance) e delle connesse risorse economiche (Bilancio previsionale), sono stati definiti gli obiettivi dell'Ente e assegnati al Direttore Generale specifici obiettivi strategici per l'anno 2019.

Il Consiglio di Amministrazione, come detto, ha approvato nel gennaio 2019, il sistema di misurazione e valutazione della performance che di fatto ha sancito questo anno come essere l'ultimo anno nel quale verranno utilizzati i vecchi criteri di valutazione.

Il CNR è impegnato nello sforzo di integrare sempre di più i documenti di programmazione (il bilancio preventivo, il piano integrato della performance, prevenzione della corruzione, programma per la trasparenza e l'integrità, il piano triennale delle attività, e il piano triennale della formazione), i quali, hanno tempistiche di adozione diverse. Per l'integrazione tra il ciclo della performance e quello della trasparenza, si evidenzia che a tutti i vertici della rete scientifica e a tutti i Direttori/Responsabili delle unità organizzative dell'Ente sono stati affidati compiti relativi all'attuazione del Programma per la Trasparenza e al progressivo adeguamento agli obblighi di pubblicazione dei dati ai sensi del Dlgs. n. 33/2013. Adesso, l'amministrazione è in grado di monitorare e misurare il grado di conformità dell'Ente alla normativa sulla trasparenza; anche gli esiti di tali misurazioni, insieme ad altri fattori, vengono ponderati ai fini della valutazione della performance individuale.

2.8.1 L'albero della Performance della SAC, La Gestione e il Monitoraggio degli Obiettivi Operativi.

Si è visto come dall'2019 la programmazione delle attività organizzative dell'amministrazione (obiettivi operativi annuali) sia stata declinata a partire dalla Mission di Ente, dagli obiettivi strategici di lungo termine del Documento di Visione Strategica (DVS) 2013-2022 e dagli obiettivi strategici annuali assegnati al Direttore Generale.

Tuttavia, parte degli obiettivi operativi totali assegnati alle strutture dell'Amministrazione Centrale non sono riconducibili direttamente ad un obiettivo strategico del DG, per lo più per il loro carattere istituzionale (cioè connesso ad attività ordinarie delle strutture amministrative).

Per la valutazione della performance individuale, in attesa della piena applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance che ha poi visto la sua piena applicazione dal 2020, si rappresenta brevemente di seguito la descrizione del processo e delle modalità seguite per la valutazione. La modalità di valutazione degli obiettivi segue percorsi diversi a seconda delle diverse articolazioni dell'Ente e della posizione lavorativa del personale.

A seguito della riorganizzazione a far data dal 01.10.2020, i Dirigenti del CNR hanno subito una rotazione dei loro incarichi vedendo la loro valutazione divisa per i due periodi contigui ricompresi dal 1° gennaio al 30 settembre 2019 e dal 1° ottobre al 31 dicembre 2019.

➤ *Direttore Generale*

La proposta di valutazione del Direttore Generale, quale vertice amministrativo dell'Ente, spetta all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) il quale presenta la propria proposta al Consiglio di Amministrazione per le conseguenti determinazioni. La valutazione è formulata sulla base dell'esame della relazione annuale sulle attività svolte e della relativa documentazione allegata, e sulla base di riscontri diretti compiuti dall'OIV.

La proposta di valutazione del Direttore Generale già nel 2019 è stata avanzata dall'OIV e approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del

07/10/2020. Data la reggenza ad interim del Direttore Generale anche di altre unità organizzative dell'amministrazione centrale, per periodi temporali diversi, la valutazione degli obiettivi di tali unità è scaturita dagli esiti della stessa valutazione.

➤ ***Dirigenti amministrativi e Posizionati organizzativi***

Anche per il personale dirigenziale si è proceduto con le seguenti valutazioni: dal 1° gennaio al 30 settembre 2019 e dal 1°ottobre al 31 dicembre 2019.

Il modello di misurazione e valutazione riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa e gli aspetti comportamentali e di competenze manageriali dimostrate dal singolo dirigente/responsabile. La valutazione finale scaturisce dalla sommatoria del punteggio ottenuto sul raggiungimento degli obiettivi gestionali di miglioramento (effettuata dal "superiore gerarchico") e dal punteggio ottenuto sugli obiettivi comportamentali (attribuito tramite la metodologia feedback 360° con il coinvolgimento del personale afferente a ciascuna unità).

A conclusione del processo di rendicontazione, attraverso il sistema informatico presente nella intranet dell'Ente, ciascun obiettivo è stato oggetto di puntuale valutazione da parte del superiore gerarchico.

La valutazione media sul totale degli uffici/strutture si attesta sul 89,49% (per il raggiungimento dei soli obiettivi di struttura è del 95%, mentre per i comportamenti è del 75%).

Per le posizioni organizzative non dirigenziali si è proceduto alla valutazione di tutti i responsabili in carico post riorganizzazione e dei soli responsabili non più in ruolo nelle strutture precedenti alla riorganizzazione.

Per la performance relativamente ai comportamenti (soft skill) in ottemperanza all'art. 9 del Dlgs n. 150/2009, si ricorda che l'Amministrazione, a seguito di un progetto pilota sperimentale avviato nel 2013, ha formalmente avviato la valutazione degli ambiti comportamentali a partire dal ciclo di gestione della performance del 2015, agganciando l'erogazione monetaria del premio di risultato anche a comportamentali organizzativi. Il sistema si è gradualmente esteso a diverse figure apicali, compreso il Direttore Generale.

Si è trattato di una novità gestionale particolarmente complessa che vede il coinvolgimento di tutto il personale della sede centrale. Dal 2017, tale valutazione è stata completamente realizzata da personale interno della Struttura “Misurazione della performance”, in collaborazione con unità di personale dell’Ufficio “Supporto alla programmazione operativa”; l’internalizzazione del sistema, affidato precedentemente a una società esterna, ha consentito un risparmio di spesa.

A conclusione del processo riferito al 2019, il questionario è stato somministrato a 634 persone della sede centrale e sono stati elaborati 401 questionari (pari al 63% di quelli attesi).

Per quanto riguarda gli esiti della valutazione degli aspetti comportamentali, tutti i dirigenti e i responsabili dell’amministrazione centrale sono stati valutati da parte del superiore gerarchico e dei collaboratori.

Per il personale non direttamente impegnato nelle attività di ricerca ma a supporto delle stesse, cioè livelli dal IV al VIII (Collaboratori tecnici enti di ricerca, Funzionari, Collaboratori, Operatori); la mancanza di un organico sistema di valutazione, che contempli anche queste figure, di fatto, sta impendendo l’erogazione dei compensi per la produttività collettiva e individuale, visto anche il divieto di erogare siffatti compensi in assenza di rinnovo del contratto integrativo a livello di Ente (non potendosi più applicare quello stipulato in data 2 luglio 2008). Il perpetuarsi del blocco della contrattazione nazionale, peraltro, frena l’evolvere di meccanismi procedurali attraverso i quali sono valutate le prestazioni lavorative del personale tecnico-amministrativo.

2.8.2 I Vertici della Rete Scientifica: Direttori di Dipartimento o Di Istituto

Per la valutazione individuale dei Direttori di Dipartimento, titolari di contratto di diritto privato, nelle more della costituzione di una apposita Commissione per la valutazione organizzativo-gestionale dei Direttori di Dipartimento e dell'adozione di specifici parametri e criteri di valutazione da utilizzare per i sette dirigenti, la proposta di valutazione per il 2019 è stata elaborata dal Presidente tenuto conto dei seguenti elementi:

- Relazione sulle attività svolte nel periodo di riferimento;
- Multidisciplinarietà e specificità dei settori scientifici del Dipartimento;
- Governance adottata dal Direttore nella gestione del Dipartimento e degli Istituti afferenti;
- Supporto tecnico e/o scientifico agli organi di vertici e di governo dell'Ente;
- Capacità di differenziare la misurazione e valutazione della performance dei Direttori di Istituto afferenti.

Si è deciso di utilizzare la valutazione dei Direttori di Dipartimento come performance di risultato anche per i Direttori di Istituto afferenti.

Questa scelta, è stata dettata soprattutto da due principali motivi:

- La riorganizzazione della rete scientifica, avviata nel 2018, è proseguita per tutto il 2019, che ha visto ridurre il numero degli Istituti esistenti del 2016 da circa 110 a quasi 90 in seguito ad operazioni di accorpamento finalizzate alla creazione di Istituti di ricerca con masse critiche di ricercatori maggiori rispetto al passato, e questa riduzione ha fatto sì che molti dei direttori di istituto abbiano svolto i loro compiti come direttori facenti funzioni e quindi al di fuori dell'alveo del ciclo della performance;
- I costi rispetto ai benefici per la valutazione dei Direttori d'Istituto rimasti sarebbero stati molto elevati anche in considerazione del fatto dell'emergenza

epidemiologica che dal marzo 2020 ha obbligato il CNR a lavorare in condizioni completamente diverse dalle abituali.

Per i livelli dal I al III cioè ricercatori e tecnologi, nelle more della formalizzazione di un 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, l'Ente non applica la valutazione della performance individuale al personale tecnologo e ricercatore, a causa di problemi applicativi derivanti dall'articolo 74, comma 4, del Dlgs. n. 150/09 e per l'assenza di linee guida in materia.

Per questo personale, anche per chi svolge in prevalenza attività amministrativa-gestionale, è previsto un processo di verifica della prestazione lavorativa, al termine del periodo di anzianità maturato, ai fini del riconoscimento della progressione economica alla fascia stipendiale superiore nelle more dell'avvio della sperimentazione del sistema approvato a gennaio 2019 dal Consiglio di Amministrazione.

2.9 La Redazione e Validazione della Relazione sulla Performance

La Relazione sulla Performance viene redatta dalla Struttura di Particolare Rilievo "Misurazione della Performance", cui compete il supporto al Direttore Generale per gli adempimenti relativi alla valutazione della Performance, con il contributo dell'Ufficio "Controllo di Gestione" della Direzione Generale, della Struttura di Particolare Rilievo "Programmazione, Monitoraggio e Statistiche" della Direzione Centrale Gestione delle Risorse Umane, dell'Ufficio "Supporto alla Programmazione Operativa" nonché dalla Direzione Centrale Gestione delle Risorse Umane stessa.

Per la stesura di alcune parti della Relazione viene fatto riferimento al documento "Ciclo Integrato della Performance, Trasparenza e Anticorruzione, 2019-2021 del CNR". Si è tenuto conto anche dei documenti gestionali della

Direzione Generale; dei lavori della Commissione incaricata della valutazione della performance organizzativo – gestionale della rete scientifica; della Relazione Annuale del Responsabile Prevenzione della Corruzione e Trasparenza.

La Relazione viene presentata al Consiglio di Amministrazione dell'Ente per la sua formale adozione. Una volta approvata, la Relazione sarà trasmessa all'Organismo Indipendente di Valutazione per l'avvio del conseguente processo di validazione, previsto ai sensi dell'art. 14 del Dlgs. n. 150/2009, e dettagliato nella delibera CiVIT n. 6/2012 e successivo aggiornamento del 4 luglio 2013.

Secondo l'impianto normativo del decreto legislativo n. 150/2009, la validazione da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) sancisce la conclusione dell'intero ciclo di gestione della performance.

La validazione da parte dell'OIV, infatti, costituisce:

- il completamento del ciclo di gestione della performance, con la verifica e la conseguente validazione della comprensibilità, conformità e attendibilità dei dati e delle informazioni riportate nella Relazione, attraverso la quale l'amministrazione rendiconta i risultati raggiunti (art. 4, comma 2, lettera f del decreto legislativo n. 150/09);
- il punto di passaggio, formale e sostanziale, dal processo di misurazione e valutazione e dalla rendicontazione dei risultati raggiunti, all'accesso ai sistemi premianti. Ai sensi dell'art. 14, comma 6 del decreto, la validazione della Relazione è, infatti, condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito di cui al Titolo III dello stesso decreto.

Il documento di validazione dovrà essere prodotto dall'OIV, a seguito di una propria attività di verifica da compiersi successivamente alla delibera di approvazione della relazione.

CAPITOLO 3

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INFORMATIZZATO “SIGEO”

3.1 Il Contesto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Gestionale-Amministrativa e la sua Evoluzione

Il nuovo “sistema di misurazione e valutazione della performance”, o “sistema di valutazione” o SMVP, è stato concepito in applicazione della normativa vigente Dlgs. 150/2009, infatti in base all’art.7 che dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che le stesse amministrazioni adottino, con un proprio provvedimento, il “sistema di misurazione valutazione della performance” lo si è realizzato.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è un documento sottoposto ad aggiornamento annuale e soggetto a modifiche e integrazioni in base all’evolversi delle norme e all’evoluzione organizzativa del Consiglio Nazionale delle Ricerche.

Le specificità di un Ente Pubblico di Ricerca – EPR - nazionale fa sì che la missione del CNR sia sintetizzabile in “*creare valore attraverso le conoscenze generate dalla ricerca*”.

L’Ente persegue diversi obiettivi attraverso tutte le figure professionali al suo interno che possono essere divise in due categorie: il personale che svolge direttamente ricerca vera e propria e il personale di supporto alla ricerca.

Nel suo piano strategico decennale 2013-2022, il CNR ha focalizzato quattro finalità strategiche che è possibile considerare come i macro-obiettivi della performance organizzativa nella consueta declinazione:

- Potenziare e valorizzare la ricerca scientifica;

- Ampliare, irrobustire, qualificare la comunità dei ricercatori;
- Concorrere alla realizzazione di un sistema italiano della ricerca;
- Operare per lo sviluppo e la crescita del paese.

Il CNR essendo il primo Ente Pubblico di Ricerca in Italia sia per dimensione e finanziamenti che per la molteplicità dei diversi campi di ricerca nei quali migliaia di ricercatori svolgono la propria attività che lo rendono un Ente complesso da gestire e organizzare, da misurare e valutare sia come organizzazione che nei singoli individui che lo compongono.

L'Ente, la cui figura più rilevante è il Presidente il quale si avvale di un Consiglio di Amministrazione (CdA) per le decisioni strategiche, è organizzato in una Sede Amministrativa Centrale (SAC) con sede a Roma e una Rete Scientifica (RS) sparsa su tutto il territorio nazionale e, in qualche caso, anche con sedi distaccate all'estero.

All'interno della SAC si trovano il Presidente, il Direttore Generale (DG) e tutti gli uffici dirigenziali (UD) e non dirigenziali (UnD), strutture di particolare rilievo (SPR), che supportano la ricerca nelle attività amministrative.

L'organizzazione interna della SAC viene stabilita attraverso un provvedimento del Direttore Generale, in base alle norme statutarie, e come visto, è attualmente composta da tre Direzioni di I livello: (Direzione Generale, Direzione Centrale Gestione delle Risorse Umane e Direzione Centrale Supporto alla Rete Scientifica e alle Infrastrutture) che vedono al loro interno i diversi uffici.

Per la Rete Scientifica, il CNR si compone con i suoi sette Dipartimenti cui afferiscono, attualmente circa, 90 Istituti di Ricerca (IdR). Quest'ultimi possono svolgere le loro attività all'interno di aree chiamate Aree della Ricerca (AdR), l'attuale organigramma del CNR schematizzando è rappresentabile come di seguito rappresentato.

Figura 1 Organigramma semplificato del CNR



Il CNR ricopre un ruolo centrale di riferimento e valorizzazione delle comunità tematiche e disciplinari in ambito nazionale, in un quadro di cooperazione e integrazione europea, ha il compito di svolgere, promuovere, e valorizzare le ricerche nei principali settori della conoscenza, perseguendo l'integrazione di discipline e tecnologie; di trasferirne e di applicarne i risultati per lo sviluppo scientifico, culturale, tecnologico, economico e sociale del Paese, inoltre, di fornire supporto tecnico-scientifico al governo e alle amministrazioni pubbliche, come sancito dall'art. 2 dello Statuto.

Le sue caratteristiche sono quelle tipiche di un Ente Pubblico di Ricerca (EPR) assimilabile in larga parte alle Università Italiane, i cui ambiti e obiettivi sono definiti nel suo Statuto e pianificati strategicamente nel Documento di Visione Strategica Decennale (DVS), e dettagliati attraverso il Piano Triennale delle Attività (PTA) e il Piano Triennale della Performance (PTP) di competenza del Direttore Generale.

Nel nuovo sistema, come previsto, vengono individuati due livelli di performance: la performance individuale riferita ai singoli dipendenti del CNR e la performance organizzativa dell'Ente.

Come già visto per l'attività di ricerca è rilevante l'assenza di valutazione dei Ricercatori e Tecnologi, la valutazione dei ricercatori, che svolgono un'attività

prettamente scientifica, non è oggetto del presente sistema in attesa dell'emanazione di linee guida in materia da parte degli organi preposti così come esplicitato dall'art. 74, c. 4, del Dlgs 150/2009, nel quale si prevede esplicitamente che *“Con un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, di concerto con il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono determinati i limiti e le modalità di applicazione delle disposizioni dei Titoli II e III del presente decreto al personale docente della scuola e delle istituzioni di alta formazione artistica e musicale, nonché ai tecnologi e ai ricercatori degli enti di ricerca”*.

Venendo al sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati gestionali va ricordato che per *“valutazione del personale”* si intende una procedura organica e sistematica diretta ad assicurare che su ogni dipendente si svolga periodicamente un giudizio per valutare e individuarne, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche che si palesano nell'esecuzione del suo lavoro.

Secondo Zerilli, la valutazione del personale è un *“apprezzamento sistematico del valore attuale e potenziale di una persona per l'organizzazione di cui fa parte”*.

La valutazione come politica del personale CNR è strettamente connessa alla misurazione del rendimento amministrativo-gestionale e scientifico e riguarda innanzitutto:

- La valutazione delle posizioni, con riferimento al ruolo organizzativo e indipendente dalla persona che lo ricopre; questa valutazione assume l'obiettivo di creare una classificazione del lavoro che permetta di retribuire le diverse posizioni organizzative;
- La valutazione delle prestazioni (performance) vale a dire al modo in cui una persona occupa la propria posizione di lavoro; viene attuata in vista di un miglioramento della prestazione del lavoratore rispetto ai compiti assegnati;
- La valutazione del potenziale e delle competenze (feedback360) dove il focus è sviluppare gli aspetti positivi della persona, individuarne le necessità di formazione nonché misurare l'insieme delle capacità, esperienze e conoscenze da essa detenute.

3.2 La Misurazione della Performance Gestionale Individuale

La performance, come prevede il Dlgs. 150/2009, è essenzialmente riferita alle strutture pubbliche, cioè quelle strutture che derivano tutto o in parte la propria dotazione finanziaria non dal mercato ma dalla legge di Bilancio approvata in Parlamento e che forniscono servizi di qualsiasi natura al cittadino/contribuente/stakeholder. Il sistema di misurazione della performance ha come obiettivo migliorare l'efficienza e l'efficacia del CNR, basandosi su principi quali la trasparenza, il principio di responsabilità individuale (obiettivi individuali) e della responsabilità condivisa a livello organizzativo (obiettivi organizzativi). Attraverso il costante monitoraggio dei risultati e l'analisi degli scostamenti rilevati si permetterà di intraprendere azioni correttive per migliorare le performance del CNR e quindi all'interno del CNR stesso, in un'ottica di performance management, di supportare le decisioni strategiche dell'Ente.

Come previsto dalla delibera CiVIT n.89/2010 e successive integrazioni, l'approccio alla performance è definito attraverso la costruzione del c.d "albero della performance", nel quale gli obiettivi di miglioramento delle prestazioni si devono innescare in un sistema logico strutturale in base ai documenti strategici che caratterizzano l'istituzione stessa avendo riguardo:

- ad una chiara definizione degli obiettivi;
- ad una presenza consistente di indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
- ad una specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
- ad una caratterizzazione degli indicatori;
- alla rilevazione effettiva della performance, secondo la frequenza e le modalità definite nello schema degli indicatori.

La performance individuale è misurata attraverso la definizione di obiettivi (annuali e individuali) che si connotano di tre caratteristiche:

- L' Indicatore: è l'entità che viene misurata;
- La Metrica: è l'unità di misura con la quale viene misurato un obiettivo (es. tempo, % di realizzazione);
- Il Target: è il risultato sfidante da raggiungere associato ad un'attività, ad un processo o ad un comportamento.

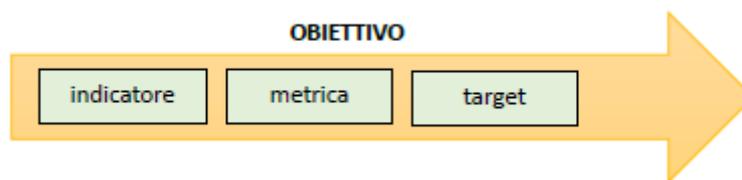


Figura 2 caratteristiche della performance individuale

Le caratteristiche comuni a tutti gli obiettivi, come definite dalla normativa vigente, sono:

- la rilevanza e la pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- la specificità e la misurabilità in termini concreti e chiari;
- la riferibilità a un arco temporale determinato corrispondente generalmente ad un anno;
- la misurabilità rispetto ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con le amministrazioni analoghe;
- la confrontabilità con i risultati dell'amministrazione stessa, dell'anno precedente;
- la correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Ricorrendo alla letteratura inglese potremmo definirli, in analogia con gli indicatori di risultato, come obiettivi SMART nel loro significato che ha assunto anche nei modelli ispirati al new public management.

Un'importante distinzione va fatta tra gli obiettivi di mantenimento, caratterizzati dalla ricerca dell'ottimo per l'espletamento dei compiti istituzionali, e gli obiettivi di miglioramento attraverso il quale l'Ente si prefigge di raggiungere i traguardi sfidanti.

Figura 3 Gli elementi di mantenimento e miglioramento



Il raggiungimento degli obiettivi è fortemente collegato ad un importante controllo interno che ne valuti i rischi, si occupi di informazione e comunicazione, ma soprattutto di monitoraggio e audit per la verifica continua dell'adeguatezza dell'insieme dei processi e delle procedure della valutazione sia da parte di strutture interne all'Ente che dall'OIV.

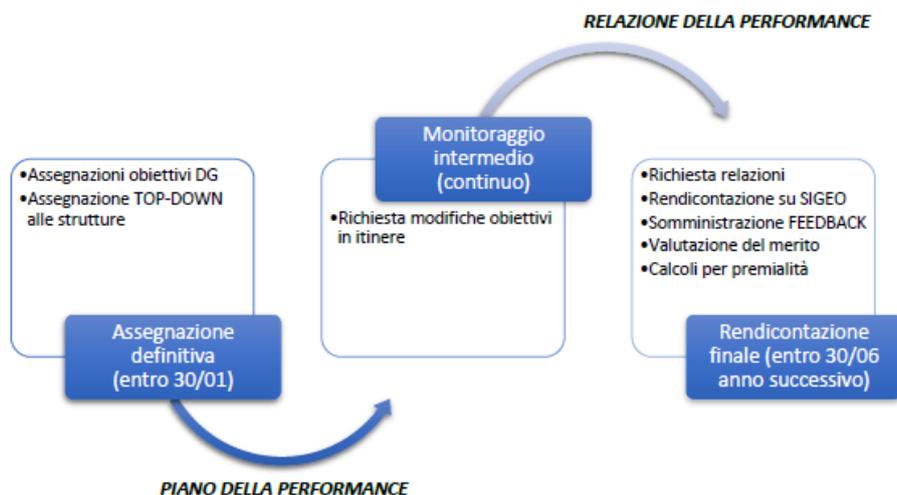
3.3 Il Ciclo della Gestione della Performance

Il sistema di misurazione e valutazione all'interno del CNR adotta come scadenze per i vari processi le date dettate dalle norme vigenti, in sintesi:

- entro il 31/gennaio approvazione in C.d.A del piano integrato performance, trasparenza e anticorruzione;
- entro il 28/febbraio assegnazione degli obiettivi a tutte le strutture con apposito provvedimento del direttore generale;
- entro il 30/settembre richiesta delle modifiche per gli obiettivi dell'anno corrente;
- entro il 30/aprile dell'anno successivo rendicontazione degli obiettivi;

- entro il 30/giugno dell'anno successivo approvazione in C.d.A della relazione sulla performance.

Figura 4 Il ciclo della gestione della performance



Con riferimento ai valutatori e ai valutati va evidenziato che il sistema di misurazione e valutazione del Consiglio Nazionale delle Ricerche si basa su 4 passi che ne costituiscono il nucleo principale:

- l'identificazione delle categorie di personale valutato;
- la definizione della modalità di valutazione per ogni categoria;
- i risultati della valutazione;
- il collegamento dei risultati al processo premiale.



Figura 5 I quattro passi del S.M.V.P.

le persone valutate sono differenziate secondo il ruolo ricoperto e per il livello contrattuale cioè si ha:

- Il personale apicale valutato nella Sede Amministrativa Centrale: Direttore Generale, Dirigenti Amministrativi, Responsabili di Strutture di Particolare Rilievo, Responsabili di Uffici non Dirigenziali;
- Il personale apicale valutato nella Rete Scientifica: Direttori di Dipartimento e Direttori di Istituto;
- Il personale non apicale nella Sede Amministrativa Centrale e Rete Scientifica: personale livello (I-III) e personale livello (IV-VIII).

Per quanto attiene all'albero della performance della valutazione questo sistema di misurazione della performance individuale è un sistema ibrido top-down/bottom-up, in quanto l'assegnazione degli obiettivi viene effettuata dal valutatore, che indicando linee guida strategiche di carattere generale, riceve le proposte di obiettivi dal valutato con target coerenti ai risultati attesi. All'interno del CNR vengono individuati i seguenti rapporti tra il soggetto valutatore e il soggetto valutato nell'assegnazione di obiettivi individuali:

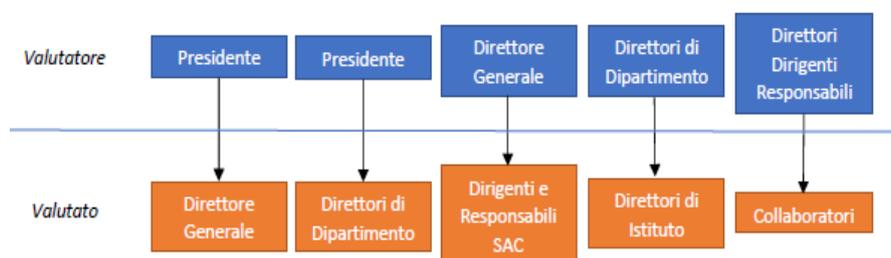


Figura 6 I valutatori e i valutati

Volendo focalizzarci sulla misurazione dei comportamenti organizzativi, ricorrendo al modello “Feedback360”, recenti studi sostengono che le “soft skill”

riguardano la gestione ottimale della complessa rete socio-emotiva, che circonda ogni individuo, che abbraccia gli ambiti della famiglia, delle amicizie e del lavoro.

Ricordando che per “*Soft Skill*” intendiamo quelle particolari abilità e competenze di una persona propedeutiche all’integrazione, produttività e propositività con le altre persone, sia sul posto di lavoro che fuori dallo stesso, che sono diverse dalle competenze tecnico-specialistiche che si riferiscono invece alle “*Hard Skill*”.

Cioè si tratta di quel insieme di capacità sociali, di comunicazione e di persuasione, in grado di rendere una persona particolarmente efficace, utile, considerata ed autorevole, nell’ambito delle diverse sfere in cui si svolge la sua vita di relazione, da quella lavorativa a quella degli affetti. Il primo preconetto da superare è proprio quello che considera la dimensione professionale nettamente separata da quella personale, come se le persone fossero a “tanti compartimenti stagni”. Le soft skill riguardano la capacità di lavorare in squadra, di svolgere, quando necessario e utile, anche una funzione di leadership e di assumere un ruolo di primo piano con consapevolezza e con elevato livello di dedizione per le responsabilità connesse al proprio ruolo nell’organizzazione. Abilità e capacità di questo tipo, per quanto “intangibili”, influenzano significativamente il clima organizzativo, il sentirsi bene insieme ad altre persone e, in sostanza, il modo in cui facciamo fronte alle richieste dell’ambiente lavorativo.

Nell’ambito del nuovo sistema di valutazione e misurazione della performance molta attenzione s’è dedicata al modello logico su cui si basa il “*Feedback360*” che è quello di sottoporre un questionario sulle competenze da monitorare individuate all’interno dell’organizzazione ai livelli di collegamento diretto con il valutato, quindi al valutatore, ai colleghi di pari livello e ai diretti collaboratori, nonché una compilazione in autovalutazione per avere una visione a 360 gradi delle competenze mostrate dal valutato.

Nel CNR vengono individuate cinque competenze fondamentali:

- *L’innovazione verso il cambiamento* cioè la capacità di generare eccellenza e nuove soluzioni, dando impulso e consistenza alle innovazioni, ciò implica la capacità di proporre nuove idee e nuove soluzioni su processi lavorativi e

organizzativi, in ottica di dinamicità e di miglioramento continuo. Garantire la generazione di soluzioni creative e progetti di sviluppo, con la massima flessibilità, sapendo individuare le continue esigenze di cambiamento del CNR e tradurle in modi nuovi e non sperimentati, prima di affrontare problemi, opportunità, a sostegno delle evoluzioni del contesto e delle sfide future del CNR;

- *Il teamworking e la collaborazione* ossia la capacità di sviluppare e promuovere integrazione inter-funzionale tra colleghi e tra diverse unità, in ottica di collaborazione, ai fini del conseguimento efficace dei risultati aziendali; il che implica la disponibilità a mettere a disposizione dei propri colleghi informazioni, know how e esperienze, per operare in ottica di sistema globale, oltre i confini del proprio gruppo di lavoro;
- *La motivazione e valorizzazione del merito ed eccellenza*, quindi si parla di capacità di motivare, generando *commitment* cioè senso di appartenenza al CNR, impegno, motivazione, dedizione, senso del dovere e di responsabilità valorizzando il merito e l'eccellenza prodotta dai propri collaboratori; ciò implica la capacità di ingaggiare e incoraggiare le proprie persone a contribuire, al meglio delle loro possibilità, ai fini del conseguimento dei risultati di team/unità;
- *L'efficace coordinamento del lavoro*, intendendo con questo la capacità di promuovere, all'interno del proprio gruppo, la cultura dell'impegno verso i risultati, di pianificare e organizzare efficacemente le attività, favorendo lo scambio e la diffusione di informazioni e di conoscenze, e pertanto implica la capacità di distribuire equamente i carichi di lavoro, sapendo ben valutare le capacità e le potenzialità di ciascun collaboratore sapendole poi adeguare alle esigenze aziendali;
- *Lo sviluppo dei collaboratori* ovvero quella capacità di fornire una guida e uno supporto mirati ai propri collaboratori affinché siano messi nelle migliori condizioni per accrescere il proprio patrimonio di conoscenze, competenze ed esperienze, allo stesso tempo, per conseguire gli obiettivi previsti, da cui deve conseguire la capacità di dare feedback, anche non positivi, senza creare disistima nella risorsa, bensì riorientandola verso nuovi

traguardi di crescita, responsabile ed allineata alle esigenze di sviluppo del CNR.

Si sa che le competenze individuate possono variare nel tempo e saranno oggetto di revisione negli anni futuri; sulla base delle competenze individuate e del modello logico utilizzato è generato un questionario composto da 25 item, 5 per ogni competenza, per i quali ogni valutatore può dichiarare, su una scala composta da 5 livelli, con quale periodicità viene esibito un determinato comportamento: mai, raramente, qualche volta, spesso, sistematicamente.

Attraverso la valutazione dei comportamenti organizzativi, sarà possibile, in futuro, tracciare un percorso di miglioramento per sostenere il processo di “*management development*” della dirigenza CNR che non si limiti unicamente all’ipotesi di erogare un premio monetario.

3.4 La Valutazione della Performance Individuale

La valutazione e misurazione della performance individuale nel CNR verrà effettuata su tutto il personale in servizio di ogni ordine e grado, tempo determinato e indeterminato.

La distinzione sostanziale è nel ruolo che il personale ricopre cioè apicale (dirigenziale e non) e non apicale.

In tutti i casi la valutazione viene effettuata sulla base di risultati oggettivi (raggiungimento di obiettivi individuali o di struttura) e su una componente soggettiva che varia a seconda del valutato.

Si mira a rendere la valutazione del tutto individuale per ogni singola unità di personale, tutte le valutazioni avvengono annualmente; si presta particolare attenzione ai valutatori, alle modalità di valutazione ed alle relative formule di calcolo utilizzate per produrre una valutazione in centesimi, comparabile e confrontabile per tutto il personale.

3.4.1 La Valutazione della Performance del Direttore Generale

I soggetti coinvolti e le modalità utilizzate per la misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale si possono individuare nel *Valutatore* che è rappresentato dal Consiglio di Amministrazione su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione, *la modalità di valutazione* che è rappresentata dalla rendicontazione degli obiettivi annuali e degli aspetti comportamentali, *la modalità di rendicontazione degli obiettivi* annuali avviene attraverso una relazione annuale sulle attività, *la modalità di rilevazione degli aspetti comportamentali* è realizzata con un questionario effettuato dal valutatore e dai collaboratori.

Per il raggiungimento degli obiettivi, su richiesta dell'OIV, il Direttore Generale rendiconta attraverso una relazione dettagliata sulle attività svolte, quindi secondo l'articolo 14, comma 4, lett. e) del Dlgs. n. 150/2009, l'Organismo Indipendente di Valutazione effettua la valutazione complessiva del Direttore Generale.

Per il Direttore Generale la valutazione è composta da due elementi principali:

- Il raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione per un valore complessivo di 75 punti. Nell'ambito di questa valutazione si tiene conto dei risultati raggiunti, inoltre, in una logica sequenziale, si tiene conto anche dell'albero della performance (visto come corrispondenza fra obiettivi strategici, azioni di intervento prioritario e obiettivi operativi), ovvero si tiene conto dei risultati medi riportati dalle strutture amministrative sugli obiettivi operativi. Questo valore medio viene moltiplicato per il peso percentuale assegnato all'obiettivo strategico in fase di assegnazione dell'obiettivo stesso al Direttore Generale; se ad un obiettivo strategico corrispondono più obiettivi operativi, si calcolerà la media dei risultati attribuiti agli obiettivi operativi e questa media sarà moltiplicata per il peso percentuale attribuito all'obiettivo strategico.

- Seguirà la valutazione sui comportamenti organizzativi compiuta da parte del valutatore degli obiettivi e dai collaboratori, per un valore complessivo di 25 punti.

La valutazione del Direttore Generale avviene anche nel rispetto di altre considerazioni, ad es. in caso di assunzione da parte del Direttore Generale del ruolo di responsabile ad interim di una unità organizzativa, si applica il *principio dell'assorbimento* in base al quale gli obiettivi assegnati alla struttura in oggetto si considerano compresi in quelli strategici assegnati al Direttore Generale.

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi, non avendo un collega di pari livello, la stessa valutazione viene effettuata pesando opportunamente al 50% la valutazione del Presidente e al 50% quella dei diretti collaboratori.

Venendo al processo di definizione e assegnazione degli obiettivi entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre), il Direttore Generale avvia la fase di definizione dei propri obiettivi presentando una sua proposta al Presidente.

La proposta è concordata con il Presidente che, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, la sottopone al Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera sull'assegnazione definitiva degli obiettivi al Direttore Generale.

Gli obiettivi vengono definiti ed assegnati al Direttore Generale, con un indicatore e un valore di risultato atteso (target), possono essere obiettivi totalmente o parzialmente corrispondenti agli obiettivi operativi inseriti nel "Piano della Performance" per il periodo di riferimento.

I pesi assegnati ai singoli obiettivi vengono identificati dal Consiglio di Amministrazione in base alla rilevanza e complessità dell'obiettivo.

Il monitoraggio intermedio e l'eventuale processo di modifica degli obiettivi vengono demandati all'Organismo Indipendente di Valutazione, che ai fini del controllo e del monitoraggio sull'andamento gestionale, entro il 30 giugno dell'anno di riferimento, verifica, insieme con il Direttore Generale, lo stato di attuazione degli obiettivi. L'Organismo Indipendente di Valutazione può accedere ai sistemi informativi dell'Ente o richiedere l'acquisizione di una relazione al Direttore Generale.

All'esito della verifica, l'Organismo Indipendente di Valutazione informa il Consiglio di Amministrazione, segnalando eventuali criticità e/o la necessità di apportare modifiche agli obiettivi. Il Consiglio di Amministrazione esamina l'informativa predisposta dall'Organismo Indipendente di Valutazione e delibera.

Le richieste di aggiornamento e/o modifica agli obiettivi possono essere presentate anche su istanza di parte al Consiglio di Amministrazione nel corso dell'anno entro ma non oltre il 30 Settembre dell'anno di riferimento.

Il Consiglio di Amministrazione, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, delibera sulle richieste di aggiornamento e/o modifica agli obiettivi.

Il Consiglio di Amministrazione può deliberare per l'assegnazione di ulteriori obiettivi non contenuti nel Piano della Performance.

Per il processo di rendicontazione dei risultati raggiunti e per la verifica ex-post l'Organismo Indipendente di Valutazione, per avere elementi informativi per formulare la propria proposta di valutazione del Direttore Generale, entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, acquisisce l'esito finale della valutazione degli ambiti comportamentali (feedback 360°) e la rendicontazione finale sulle attività svolte e sui risultati conseguiti, attraverso l'accesso diretto ai sistemi informativi dell'Ente o richiedendo una relazione al Direttore Generale.

La rendicontazione illustra lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando, per ciascuno di essi, l'attività svolta e i suoi esiti in termini di risultati. Il documento dettaglierà eventuali criticità riscontrate nella realizzazione degli obiettivi. Nella relazione il D. G. esprime un'autovalutazione sul grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, con il supporto della Struttura di particolare rilievo "Misurazione della Performance", procede alle verifiche e ai riscontri sulle attività rendicontate dal Direttore Generale, anche attraverso l'esame delle rendicontazioni prodotte dalle altre unità organizzative dell'amministrazione centrale.

La formulazione della proposta finale di valutazione e le eventuali procedure di conciliazione di I e II livello coinvolgono l'Organismo Indipendente di Valutazione che procede alla misurazione del grado di raggiungimento dei risultati,

effettuando le opportune verifiche sulla veridicità, attendibilità, esaustività e coerenza, di quanto dichiarato in fase di rendicontazione.

La valutazione rappresenta il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, entro il 31 maggio dell'anno successivo a quello di riferimento, redige la proposta di valutazione del Direttore Generale, garantendo la partecipazione del valutato al processo valutativo (conciliazione di I° livello).

La procedura di conciliazione di I livello riguarda l'attività volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, ammissibile unicamente nei casi in cui:

- vi siano errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione;
- vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

Se sorge un disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, l'Organismo Indipendente di Valutazione sottopone la questione al Consiglio di Amministrazione (procedura di conciliazione di II livello) ed entro 15 giorni l'Organismo Indipendente di Valutazione formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione, acquisito il parere del C.d.A..

L'Organismo Indipendente di Valutazione invia al Consiglio di Amministrazione la propria proposta di valutazione del Direttore Generale presentandola in sede di riunione.

Il Consiglio di Amministrazione delibera sulla proposta di valutazione del Direttore Generale di norma entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

Per l'accesso al sistema premiale gli obiettivi assegnati vengono valutati con un punteggio in centesimi, la valutazione complessiva (percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici e punteggio sulla valutazione delle

competenze organizzative) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

Casi eccezionali si possono verificare in caso di subentro di un nuovo Direttore Generale in corso d'anno, gli obiettivi già assegnati si intendono automaticamente affidati al neo Direttore Generale, salvo diversamente disposto, e la valutazione avviene in relazione al tempo di copertura dell'incarico.

Qualora il Direttore Generale venga nominato successivamente alla data del 31/ottobre, la valutazione del primo anno (relativa quindi a 60 giorni solari) verrà realizzata allo scadere del primo anno solare completo successivo (31/dicembre dell'anno successivo) o alla scadenza dell'incarico qualora non venga coperto l'intero periodo. Per un periodo di riferimento, inferiore a 60 giorni, non sarà effettuata la valutazione delle competenze.

Ogni Direttore Generale allo scadere dell'incarico è tenuto a presentare all'Organismo Indipendente di Valutazione, una relazione sulle attività svolte nell'anno solare di riferimento entro e non oltre 60 giorni dalla data di cessazione, salvo diverse disposizioni dell'OIV.

Qualora il Direttore Generale ricopra ulteriori incarichi ad-interim di Uffici e/o Strutture, la valutazione delle stesse verrà effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione e ricompresa nella valutazione omnicomprensiva del Direttore Generale.

3.4.2 La Valutazione della Performance dei Dirigenti

Amministrativi

Per la misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti Amministrativi i soggetti partecipanti e le modalità di esecuzione possono essere individuati con riguardo *al valutatore* che è il Direttore Generale o il Direttore Centrale per le strutture gerarchicamente inferiori, per *la modalità di valutazione* si fa ricorso alla rendicontazione degli obiettivi annuali e degli aspetti comportamentali, poi alla *modalità di rendicontazione degli obiettivi annuali* che si compone della relazione annuale sulle attività del singolo obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata (**SIGeO – Sistema di Gestione Elettronica degli Obiettivi**) e per *la modalità di rilevazione degli aspetti comportamentali* si ricorre al questionario effettuato dal valutatore, dai pari grado e dai collaboratori.

Anche il Dirigente Amministrativo, vede la propria valutazione composta da due aspetti:

- il raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione per un valore complessivo di 75 punti e
- la valutazione sui comportamenti organizzativi compiuta da parte del Direttore Generale (o Direttore Centrale) e dei collaboratori, per un valore complessivo di 25 punti.

Per la valutazione sui comportamenti organizzativi, ciascun Dirigente viene valutato con un peso del 50% da parte del Direttore Generale o Direttore Centrale, al 25% dagli altri Dirigenti Amministrativi e al 25% dai diretti collaboratori. Qualora non fossero presenti dati relativi alla valutazione degli altri Dirigenti Amministrativi, la valutazione complessiva sarà frutto al 50% della valutazione del Direttore Generale o Direttore Centrale e al 50% dai diretti collaboratori.

L'attività di definizione e assegnazione degli obiettivi si articola nel seguente iter: entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre), il Direttore Generale, avvia la richiesta della definizione degli obiettivi da parte del Dirigente Amministrativo, in coerenza con i propri obiettivi individuali.

La proposta è confrontata tra valutato e valutatore e le risultanze vengono riportate in una scheda obiettivi (obiettivi, target e indicatori, nonché il peso di ogni singolo obiettivo) compilata a cura della SPR Misurazione della Performance, nel suo ruolo di supporto al Direttore Generale, permettendo l'uniformità e la coerenza tra tutti gli obiettivi assegnati al personale valutato.

Il Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera l'approvazione del piano della performance contenente tutte le schede con gli obiettivi di tutto il personale apicale valutato.

Per ciò che riguarda il monitoraggio intermedio e il processo di modifica degli obiettivi, la richiesta di modifica obiettivi può essere presentata attraverso il sistema informatico dal 01/aprile al 30/settembre. Ogni richiesta di modifica dovrà essere accompagnata da specifiche esigenze sorte dopo l'approvazione del piano della performance e dovranno essere validate dal Direttore Generale o, se previsto, dal Direttore Centrale.

Per queste persone, non è previsto un monitoraggio intermedio, ma un monitoraggio continuo, i singoli dirigenti potranno rendicontare qualsiasi attività svolta in relazione ai singoli obiettivi assegnati in tutto il periodo di riferimento.

Il valutatore può, eventualmente, integrare con ulteriori obiettivi non contenuti nel *Piano della Performance*, la singola scheda di valutazione previa tempestiva comunicazione al valutato.

Con la rendicontazione dei risultati raggiunti e la verifica ex-post passiamo al processo di rendicontazione dei risultati che è un processo a monitoraggio continuo. Dal mese di marzo, a seguito dell'assegnazione degli obiettivi definitivi da parte del Direttore Generale, gli stessi saranno inseriti all'interno della piattaforma informatica per la gestione degli obiettivi e, le attività espletate o in via di esecuzione dei singoli obiettivi, saranno rendicontabili in ogni momento dell'anno.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, la persona valutata dovrà completare la rendicontazione informatica in ogni sua parte per permettere una valutazione dettagliata al valutatore. La rendicontazione rappresenta lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando l'attività svolta e i suoi esiti in termini di risultati, nonché il personale coinvolto e le eventuali criticità emerse durante il periodo di riferimento.

Sempre entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, è anche attivata la valutazione dei comportamenti organizzativi attraverso la piattaforma informatica dedicata.

Attraverso la formulazione della proposta finale di valutazione e l'eventuale procedura di conciliazione di I e II livello il valutatore, procede alla misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, effettuando le opportune verifiche sulla veridicità, attendibilità, esaustività e coerenza, di quanto dichiarato in fase di rendicontazione.

La valutazione si sostanzia in un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi previsti nella pianificazione.

Il sistema informatico **SIGeO** di riferimento per il processo di valutazione, una volta espressa la valutazione da parte del valutatore, garantisce la partecipazione del valutato al processo di valutazione (conciliazione di I livello) attraverso la possibilità di richiesta di revisione di ogni singolo punteggio.

La procedura di conciliazione di I livello ha le stesse caratteristiche e finalità di quella prevista per il D.G..

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una conciliazione di II livello all'Organismo Indipendente di Valutazione, che sentite le ragioni delle parti (valutato e valutatore), entro 15 giorni formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione che verrà comunicata al valutato e al valutatore. Riguardo all'accesso al sistema premiale gli obiettivi assegnati vengono valutati con un punteggio in centesimi e la valutazione complessiva (percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici e punteggio sulla valutazione delle competenze organizzative) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà, qualora sia prevista, pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

3.4.3 La Valutazione della Performance dei sette Direttori di Dipartimento

Relativamente alla misurazione e valutazione della performance dei massimi vertici della ricerca diretta entrano in gioco come *valutatore* il Presidente del CNR per le *modalità di valutazione* si utilizza la rendicontazione degli obiettivi annuali e degli aspetti comportamentali unitamente alla *modalità di rendicontazione obiettivi annuali* composta questa da una relazione annuale sulle attività svolte per il singolo obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata (**SiGeO – Sistema di Gestione Elettronica degli Obiettivi**) e la *modalità di rilevazione degli aspetti comportamentali* articolata in un questionario effettuato da valutatore e dai collaboratori.

Pure i Direttori di Dipartimento, vedono la propria valutazione composta da due addendi:

- il raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione per un valore complessivo di 60 punti e
- la valutazione sui comportamenti organizzativi compiuta da parte del valutatore e dei collaboratori, per un valore complessivo di 40 punti.

Mentre per la valutazione sui comportamenti organizzativi, ciascun Direttore di Dipartimento viene valutato con un peso del 50% da parte del Presidente e al 50% dai diretti collaboratori, il questionario somministrato per la valutazione dei comportamenti organizzativi è calibrato sulle specifiche competenze scientifico/manageriali richieste ai Direttori di Dipartimento.

In merito alla definizione e assegnazione degli obiettivi entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre e in concomitanza con l'avvio del Piano di Gestione Preliminare), il Direttore di Dipartimento avvia la fase di definizione dei propri obiettivi presentando una sua proposta al Presidente.

La proposta è concordata con il Presidente che, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, comunica alla Struttura Tecnica di Particolare Rilievo "Misurazione della Performance" le risultanze della stessa proposta, per l'inserimento degli obiettivi, indicatori e target all'interno del Piano della

Performance assicurando l'uniformità e l'omogeneità degli obiettivi tra i diversi sette dipartimenti scientifici.

Il C.d.A. entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera l'approvazione del piano della performance contenente tutte le schede con gli obiettivi di tutto il personale apicale valutato.

Guardando al monitoraggio intermedio e all'eventuale modifica degli obiettivi va detto che la richiesta di modifica obiettivi può essere presentata attraverso il sistema informatico dal 01/aprile al 30/settembre; ogni richiesta di modifica dovrà essere accompagnata da specifiche esigenze nate dopo all'approvazione del piano della performance e dovranno essere validate, sentito il Presidente, dal Direttore Generale.

Per i sette Direttori, non è previsto un monitoraggio intermedio, bensì un monitoraggio continuo. I singoli dirigenti potranno rendicontare qualsiasi attività svolta in relazione ai singoli obiettivi loro assegnati in tutto il periodo di riferimento.

Qualora sorgessero le necessità, il valutatore può integrare con ulteriori obiettivi non contenuti nel Piano della Performance, la singola scheda di valutazione previa tempestiva comunicazione al valutato.

La rendicontazione dei risultati ottenuti è un processo a monitoraggio continuo. Dal mese di marzo, previa l'assegnazione degli obiettivi definitivi, questi saranno inseriti all'interno della piattaforma informatica per la gestione degli obiettivi e, le attività espletate o in via di svolgimento dei singoli obiettivi, saranno rendicontabili in ogni momento dell'anno.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, il valutato dovrà completare la rendicontazione informatica in ogni sua parte per permettere la valutazione al valutatore. La rendicontazione sostanzierà lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando sempre l'attività svolta e i suoi esiti in termini di risultati, oltre al personale coinvolto e le eventuali criticità emerse durante il periodo di riferimento.

Sempre entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, è attivato il processo di valutazione dei comportamenti organizzativi attraverso la piattaforma informatica dedicata.

Per la proposta finale di valutazione ed eventuali procedure di conciliazione di I e II livello, il Presidente, coadiuvato dal Direttore Generale, procede alla misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, effettuando le opportune verifiche, di quanto dichiarato in fase di rendicontazione.

Più che mai qui la valutazione è il momento principe in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione scientifica effettuata nel periodo di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

SIGeO progettato per il processo di valutazione, una volta espressa la valutazione da parte del valutatore, garantisce la partecipazione del valutato al processo di valutazione (conciliazione di I livello) attraverso la possibilità di richiesta di revisione di ogni singolo punteggio.

La procedura di conciliazione di I livello si connota come quella delle altre figure esaminate.

Se sorgesse un disaccordo sulla proposta di valutazione, il Direttore di Dipartimento può richiedere una conciliazione di II livello all'Organismo Indipendente di Valutazione, che sentite le ragioni delle parti, entro 15 giorni formula, a suo insindacabile giudizio, formula la proposta finale di valutazione che verrà comunicata agli interessati.

Per l'accesso al sistema premiale gli obiettivi assegnati vengono valutati con un punteggio in centesimi, la valutazione complessiva (percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici e il punteggio sulla valutazione delle competenze organizzative) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà, ove prevista, pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

3.4.4 La Valutazione della Performance dei Direttori d'Istituto

Per gli apicali della ricerca negli Istituti del CNR la misurazione e la valutazione della loro performance vede coinvolti altri soggetti rappresentati dal *valutatore* che in questo caso è il Direttore di Dipartimento, mentre la *modalità di valutazione* avviene sempre con la rendicontazione degli obiettivi annuali e degli aspetti comportamentali, *la modalità di rendicontazione degli obiettivi annuali* è costituita dalle relazione annuale sulle attività per il singolo obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata (**SiGeO – Sistema di Gestione Elettronica degli Obiettivi**) e in fine la modalità di rilevazione degli aspetti *comportamentali* si effettua con il questionario effettuato dal valutatore e dai collaboratori.

Pure la valutazione del Direttore di Istituto, si compone di due elementi:

- il raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente dal Consiglio di Amministrazione per un valore complessivo di 60 punti e
- la valutazione sui comportamenti organizzativi compiuta da parte del Direttore di Dipartimento e collaboratori, per un valore complessivo di 40 punti.

Per la valutazione sui comportamenti organizzativi, ciascun Direttore di Istituto viene valutato con un peso del 50% da parte dal Direttore di Dipartimento e al 50% dai diretti collaboratori. Il questionario somministrato per la valutazione dei comportamenti organizzativi è finalizzato per le specifiche competenze scientifico/manageriali richieste ai Direttori di Istituto.

La definizione e l'assegnazione degli obiettivi si avvia come al solito entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre contestualmente con l'avvio del Piano di Gestione Preliminare), il Direttore di Istituto inizia la fase di definizione dei propri obiettivi presentando una sua bozza di proposta al Direttore di Dipartimento.

La proposta è contrattata con il Direttore di Dipartimento che, sentito il Direttore Generale, comunica alla Struttura Tecnica di Particolare Rilievo "Misurazione della Performance" le risultanze della trattativa direttoriale, per l'inserimento degli obiettivi, degli indicatori e dei target all'interno del Piano della

Performance permettendo l'uniformità e l'omogeneità degli obiettivi tra i diversi dipartimenti scientifici.

Il C. d. A. entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera l'approvazione del piano della performance contenente tutte le schede con gli obiettivi di tutto il personale apicale valutato.

Il monitoraggio intermedio e l'eventuale processo di variazione degli obiettivi si sostanziano con la richiesta di modifica degli obiettivi che può essere inviata attraverso il sistema informatico dal 01/aprile al 30/settembre. Ogni modifica dovrà essere sempre accompagnata da esigenze formulate dopo l'approvazione del piano della performance e dovranno essere validate dal Direttore di Dipartimento.

Pure per i novanta Direttori d'Istituto, non si prevede un monitoraggio intermedio, ma uno continuo. I singoli Dirigenti potranno rendicontare tutte le attività espletate in relazione ai singoli obiettivi loro assegnati durante il periodo di riferimento degli stessi.

Se si dovesse presentare una necessità, il valutatore può integrare con ulteriori obiettivi non contenuti nel Piano della Performance, la singola scheda di valutazione previa tempestiva comunicazione al Direttore interessato.

Il processo di rendicontazione dei risultati è un processo a monitoraggio continuo. Dal mese di marzo, dopo l'assegnazione degli obiettivi definitivi, gli stessi saranno inseriti all'interno della piattaforma informatica per la gestione degli obiettivi e, le attività espletate o in itinere dei singoli obiettivi, saranno rendicontabili in ogni momento dell'anno.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, il valutato dovrà completare la rendicontazione informatica in ogni sua parte per permettere una valutazione completa al valutatore. La rendicontazione rappresenta lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando l'attività svolta e i suoi esiti in termini di risultati, nonché il personale coinvolto e le eventuali criticità sorte durante il periodo di riferimento.

Sempre entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, è attivata pure la valutazione dei comportamenti organizzativi attraverso la piattaforma informatica dedicata.

Relativamente alla proposta finale di valutazione e alle eventuali procedure di conciliazione di I e II livello, il Direttore di Dipartimento, supportato dal Direttore Generale, procede alla misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, effettuando le opportune verifiche sulla veridicità, attendibilità, esaustività e coerenza, di quanto dichiarato in fase di rendicontazione dai Direttori d'Istituto.

La valutazione rappresenta sempre un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, con cui si verifica il raggiungimento dei risultati scientifici e organizzativi attesi rispetto agli obiettivi formulati nella pianificazione.

Il sistema informatico per l'iter di valutazione, una volta espressa la valutazione da parte del Direttore di Dipartimento, consente la partecipazione di quello d'Istituto al processo di valutazione (conciliazione di I livello) con la possibilità di richiedere una revisione di ogni singolo punteggio.

Se nasce un disaccordo tra i Direttori coinvolti sulla proposta di valutazione, quello d'Istituto può avanzare istanza per una conciliazione di II livello al Presidente, che sentite le ragioni dei due Direttori, entro 15 giorni, a suo insindacabile giudizio, formula la proposta finale di valutazione che verrà comunicata agli interessati.

Per la premialità gli obiettivi assegnati vengono valutati con un punteggio sempre in centesimi.

La valutazione complessiva (percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici e il punteggio sulla valutazione delle competenze organizzative) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

3.4.5 La Valutazione della Performance del Personale non dirigenziale, del personale Responsabile di Ufficio non dirigenziale o della Struttura di particolare rilievo della SAC

Per la valutazione di questi soggetti cioè il personale ricercatore e tecnologo che svolge attività amministrativa, l'Ente procede alla valutazione dei dipendenti come corrispondenti ai direttori di uffici dirigenziali e strutture amministrative non dirigenziali, oppure come responsabili di strutture di particolare rilievo, cui è conferito un incarico temporaneo di svolgere funzioni dirigenziali in analogia ai Dirigenti Amministrativi.

In questi casi il *valutatore* è il Direttore Generale o il Direttore Centrale per le strutture gerarchicamente inferiori *la modalità di valutazione* avviene sempre con la rendicontazione degli obiettivi annuali e degli aspetti comportamentali, *la modalità di rendicontazione degli obiettivi annuali* si sostanzia sempre in una relazione annuale sulle attività per il singolo obiettivo e sulla piattaforma informatica dedicata (**SIGeO – Sistema di Gestione Elettronica degli Obiettivi**) e in fine *la modalità di rilevazione degli aspetti comportamentali* si basa sul questionario effettuato dal valutatore, dai pari grado e dai collaboratori.

Come i Dirigenti Amministrativi, il Ricercatore/Tecnologo in posizione di responsabilità, vede la propria valutazione composta da due aspetti:

- il raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati annualmente da Consiglio di Amministrazione per un valore complessivo di 75 punti e
- la valutazione sui comportamenti organizzativi compiuta da parte del Direttore Generale o Direttore Centrale e dai collaboratori, per un valore complessivo di 25 punti.

Per la definizione e l'assegnazione degli obiettivi entro la fine dell'ultimo trimestre dell'anno precedente a quello di riferimento (tra ottobre e dicembre), il

Direttore Generale o il Direttore Centrale, inizia la richiesta della definizione degli obiettivi da parte del valutato, coerentemente con i propri obiettivi individuali.

La proposta viene definita tra il valutato e il valutatore e i risultati vengono inseriti in una scheda obiettivi (obiettivi, target e indicatori, nonché il peso di ogni singolo obiettivo) compilata a cura della SPR Misurazione della Performance, nel suo ruolo di supporto al Direttore Generale, che punta a garantire l'uniformità e la coerenza tra tutti gli obiettivi assegnati al personale valutato.

Il C. d. A. entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, delibera l'approvazione del piano della performance contenente tutte le schede con gli obiettivi di tutto il personale apicale valutato.

La richiesta di modifica obiettivi può essere avanzata attraverso il sistema informatico dal 01/aprile al 30/settembre. Queste richieste di modifica dovranno essere accompagnate da specifiche necessità postume all'approvazione del piano della performance e dovranno essere validate dal Direttore Generale o, ove previsto, dal Direttore Centrale.

Anche per loro non è previsto un monitoraggio intermedio ma uno continuo. I singoli responsabili-preposti potranno rendicontare ogni attività svolta in relazione ai singoli obiettivi loro assegnati in tutto il periodo di riferimento degli stessi.

Il valutatore può integrare con ulteriori obiettivi non contenuti nel Piano della Performance, la singola scheda di valutazione previa tempestiva comunicazione al valutato.

La rendicontazione dei risultati è un processo a monitoraggio continuo. Da marzo, previa l'assegnazione degli obiettivi definitivi da parte del Direttore Generale, gli stessi saranno inseriti all'interno della piattaforma informatica per la gestione degli obiettivi e, le attività realizzate o in divenire dei singoli obiettivi, saranno rendicontabili per tutto l'anno.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, il responsabile-valutato dovrà completare la rendicontazione informatica in ogni sua parte per permettere una valutazione esaustiva al valutatore. La rendicontazione dimostrerà lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati rappresentando

l'attività svolta e i suoi esiti in termini di risultati, di personale coinvolto e le eventuali criticità sorte durante il periodo di riferimento.

Entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento è attivato il processo di valutazione dei comportamenti organizzativi attraverso la piattaforma informatica.

Con la proposta finale di valutazione e le eventuali procedure di conciliazione di I e/o II livello, il valutatore procede alla misurazione del grado di raggiungimento dei risultati, provvedendo alle opportune verifiche di quanto dichiarato nella rendicontazione.

La valutazione integra un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi previsti nella pianificazione.

SIGeO, il sistema informatico per il processo di valutazione, una volta espressa la valutazione da parte del valutatore, garantisce la partecipazione del valutato al processo di valutazione (conciliazione di I livello) con la possibilità di richiesta di revisione di ogni singolo punteggio.

La conciliazione di I livello è sempre atta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso.

Se sorge un disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una conciliazione di II livello all'Organismo Indipendente di Valutazione che, nel rispetto del contraddittorio, entro 15 giorni formula, a suo insindacabile giudizio, la proposta finale di valutazione che verrà comunicata agli interessati.

Per il sistema premiale gli obiettivi assegnati vengono valutati sempre con un punteggio in centesimi.

La valutazione complessiva (percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici e il punteggio sulla valutazione delle competenze organizzative) determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà uguale alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

3.4.6 La Valutazione della Performance dei Tecnologi Amministrativi-Gestionali presso la Rete

Per queste figure particolari *il valutatore* è il Superiore gerarchico, *la modalità di valutazione* si fonda sul risultato raggiunto dal superiore gerarchico e dalla quantità e qualità del contributo del valutato, *la modalità di rendicontazione degli obiettivi annuali* avviene attraverso la relazione annuale sulle attività del singolo obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata (SiGeO – Sistema di Gestione Elettronica degli Obiettivi).

Il tecnologo gestionale-amministrativo non in posizione di responsabilità, vede la propria valutazione delle attività amministrative svolte formata da due fattori, uno direttamente ereditato dal proprio Direttore/Dirigente/Responsabile Ufficio/Struttura/CdS e uno sulla quantità e qualità del contributo apportato rispettivamente:

- al risultato finale raggiunto sul singolo obiettivo da parte del Direttore/Dirigente/Responsabile Ufficio/Struttura/CdS per un valore complessivo di 60 punti e
- sulla valutazione, da parte del Direttore/Dirigente/Responsabile Ufficio/Struttura/CdS, sulla quantità e qualità del contributo apportato, per un valore complessivo di 40 punti.

La valutazione delle attività amministrative/gestionali svolte da ricercatori e tecnologi, viene effettuata sulla quantità e la qualità del contributo degli stessi apportato al raggiungimento degli obiettivi dei rispettivi superiori gerarchici, attraverso la redistribuzione nei carichi di lavoro a loro assegnato.

Per la definizione e assegnazione dei carichi di lavoro durante la programmazione delle attività e dopo all'approvazione del Piano della Performance da parte del Consiglio di Amministrazione, ogni Direttore/Dirigente/Responsabile Ufficio/Struttura/CdS distribuisce i carichi di lavoro ad ogni unità di personale sulla base degli obiettivi a lui stesso assegnati. Questa ripartizione rappresenta l'assegnazione degli obiettivi alle unità di personale.

La suddivisione dei carichi di lavoro è decisa tra il valutato e il valutatore e i risultati vengono riportati in una tabella specifica ad hoc sul Sistema Informatico di Supporto alla Gestione Obiettivi compilata a cura del valutatore, che, col supporto della struttura per la misurazione della performance, ne garantisce l'uniformità e la coerenza tra tutti gli obiettivi assegnati al personale valutato.

Anche per i tecnologi gestionali-amministrativi per la valutazione non è previsto un monitoraggio intermedio, ma uno continuo. I diversi valutatori potranno chiedere uno stato di avanzamento intermedio del lavoro assegnato in qualsiasi momento dell'anno.

Il valutatore può modificare i carichi di lavoro di una o più unità di personale fornendo una tempestiva comunicazione agli interessati.

La rendicontazione dei risultati è un processo a monitoraggio continuo, assegnati i carichi di lavoro, le singole persone potranno rendicontare quanto svolto per le relative attività attraverso la procedura informatica. Entro il primo trimestre dell'anno successivo, il valutato dovrà completare la rendicontazione informatica in ogni sua parte per permettere una valutazione al valutatore. La rendicontazione sarà utilizzata per valutare la quantità e la qualità del contributo apportato al raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore/Dirigente/Responsabile Ufficio/Struttura/C.d.S.

Per la proposta finale di valutazione e le possibili procedure di conciliazione di I e II livello il valutatore procede alla valutazione della quantità e qualità dei singoli contributi apportati dal tecnologo gestionale-amministrativo valutato esprimendo un giudizio sintetico su una scala da 1 (quantità del lavoro svolto e qualità gravemente insufficienti) a 10 (quantità del lavoro svolto e qualità eccellenti) comunicando tempestivamente le risultanze al valutato.

La valutazione esprime il consueto giudizio complessivo sull'attività lavorativa effettuata nel periodo di valutazione, sia quantitativo che qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione.

Con la valutazione da parte del valutatore, lo stesso garantisce la possibilità di una conciliazione di I livello al valutato.

In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una conciliazione di II livello alla Struttura Tecnica di Particolare Rilievo “Misurazione della Performance” che supporta l’Amministrazione nell’espletamento della conciliazione di II livello che deve concludersi entro 15 giorni dalla richiesta del valutato.

Per l’accesso al sistema premiale il valutato riceve una valutazione finale con un punteggio sempre in centesimi.

La valutazione complessiva determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L’indennità di risultato corrisposta sarà, se prevista, pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell’incarico.

3.4.7 La Valutazione della Performance del Personale Tecnico-Amministrativo

La valutazione per i livelli IV-VIII, cioè il personale tecnico-amministrativo, avviene in modo del tutto analogo a quella dei ricercatori e tecnologi non in posizione di responsabilità che espletano attività amministrative-gestionali. *Il valutatore* è il Direttore/Dirigente/Responsabile Ufficio/Struttura/CdS, *la modalità di valutazione* avviene attraverso il risultato raggiunto dal valutato sugli obiettivi assegnati e sulla quantità e sulla qualità del contributo del valutato, *la modalità di rendicontazione degli obiettivi annuali* si estrinseca con la relazione annuale sulle attività del singolo obiettivo sulla piattaforma informatica dedicata (SiGeO – Sistema di Gestione Elettronica degli Obiettivi)

Il personale tecnico-amministrativo vede la propria valutazione delle attività amministrative svolte composta di due aspetti, uno direttamente ereditato dal proprio valutatore e uno sulla quantità e qualità del contributo apportato rispetto:

- al risultato finale raggiunto sul singolo obiettivo da parte del valutatore per un valore complessivo di 60 punti e

- alla valutazione, da parte del Direttore/Dirigente/Responsabile Ufficio/Struttura/C.d.S. sulla quantità e qualità del contributo apportato, per un valore complessivo di 40 punti.

La valutazione delle attività amministrative/gestionali svolte dal personale livello IV-VIII, espressamente prevista nel Dlgs.150/2009, viene svolta sulla quantità e sulla qualità del contributo degli stessi per il raggiungimento degli obiettivi, dei rispettivi superiori gerarchici, attraverso la redistribuzione nei carichi di lavoro.

In questi casi il processo di definizione e assegnazione dei carichi di lavoro parte con una fase di programmazione delle attività, dopo l'approvazione del Piano della Performance da parte del Consiglio di Amministrazione, ogni valutatore distribuisce i carichi di lavoro a ogni unità di personale sulla base degli obiettivi a lui assegnati. La ripartizione rappresenta l'assegnazione degli obiettivi alle unità di personale.

La suddivisione dei carichi di lavoro è concordata tra il dipendente valutato e il valutatore e le risultanze vengono riportate in una tabella specifica sul Sistema Informatico di Supporto alla Gestione Obiettivi compilata a cura del valutatore.

In merito al monitoraggio intermedio e all'eventuale processo di modifica dei carichi di lavoro si ha un monitoraggio continuo. I singoli valutatori potranno chiedere uno stato di avanzamento intermedio del lavoro assegnato in qualsiasi momento dell'anno.

Il valutatore può, eventualmente, modificare i carichi di lavoro di una o più unità di personale fornendo una tempestiva comunicazione agli interessati.

La rendicontazione dei risultati è un processo a monitoraggio continuo, assegnati i carichi di lavoro, le singole unità di personale potranno rendicontare le relative attività attraverso la procedura informatica dedicata; entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento, il valutato dovrà completare la rendicontazione informatica per permettere una valutazione al valutatore. La rendicontazione sarà utilizzata per valutare la quantità e la qualità del contributo apportato al raggiungimento degli obiettivi assegnati al valutatore.

Con la proposta di valutazione e le possibili procedure di conciliazione di I e II livello il valutatore procede alla valutazione della quantità e qualità dei singoli

contributi apportati dal valutato esprimendo un giudizio sintetico su una scala da 1 (quantità del lavoro svolto e qualità gravemente insufficienti) a 10 (quantità del lavoro svolto e qualità eccellenti) comunicando tempestivamente le risultanze al valutato.

La valutazione esprime un giudizio onnicomprensivo sulla prestazione effettuata nel periodo di valutazione, sia quantitativo che qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi pianificati.

Con la valutazione da parte del valutatore, lo stesso garantisce sempre la possibilità al valutato, di una conciliazione di I livello.

Se sorge un disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una conciliazione di II livello alla Struttura Tecnica di Particolare Rilievo "Misurazione della Performance" che supporta l'Amministrazione centrale nell'espletamento della conciliazione di II livello che deve concludersi entro 15 giorni dalla richiesta del valutato.

Per l'accesso al sistema premiale il valutato riceve una valutazione finale con un punteggio in centesimi. La valutazione complessiva determina quale livello di performance è stato raggiunto.

L'indennità di risultato corrisposta sarà pari alla percentuale raggiunta nella valutazione complessiva normalizzata al numero di giorni dell'incarico.

Per eventuali tipologie di premio non remunerative, sono allo studio del CNR le diverse opportunità previste dalla normativa vigente (ulteriori strumenti premiali).

Ai fini dell'erogazione dei compensi per "produttività collettiva e individuale", prevista per i livelli IV-VIII, è stata predisposta dall'amministrazione una proposta aggiornata di contratto integrativo finalizzata alla revisione dei criteri di valutazione delle prestazioni amministrative e della connessa erogazione della produttività.

3.5 L’Evoluzione della Valutazione e Misurazione della Performance

Focalizzando maggiormente l’attenzione sulla valutazione della performance organizzativa si può ritenere che lo scopo del sistema di valutazione e misurazione della performance è di migliorare la “public governance” del CNR, ovverossia l’insieme di relazioni tra le dimensioni culturali e quelle organizzative, per realizzare una serie di regole formali ed informali, di strutture e di processi, che svolgano un’attività di coordinamento tra i diversi protagonisti-stockholders interessati ad un risultato all’interno di un contesto di rete, che inoltre migliori la capacità di sviluppo e gestione di partnership nella rete degli enti della PA e delle realtà imprenditoriali presenti in Italia.

Il CNR è consapevole che la performance organizzativa non può essere esclusivamente misurata solamente come la somma delle performance individuali raggiunte dai singoli dipendenti ma è, in buona parte, alimentata anche dalla percezione che gli stakeholder hanno dell’Ente e della qualità del servizio reso al cittadino e alle altre pubbliche amministrazioni.

Sono allo studio del CNR diverse metodologie per la misurazione della performance organizzativa tra le quali il CAF (Common Assessment Framework) gestito dall’European Institute of Public Administration. Nella prima revisione del nuovo sistema di valutazione verrà identificata e dettagliata la metodologia con la quale il CNR intenderà valutare la propria performance organizzativa che non potrà prescindere da un processo di definizione degli outcome per l’individuazione degli obiettivi strategici il cui processo decisionale deve tener conto degli ambiti di cui all’art. 8 del Dlgs. 150/2009. A tal fine è in atto un processo di perfezionamento e ampliamento capilare dell’Internal Audit nel CNR.

L’internal audit, o revisione interna, consiste in una attività sistematica finalizzata ad esaminare e riferire alla direzione su tutto quanto riguarda l’efficacia e l’efficienza dei meccanismi di controllo interno. Questa attività specifica dovrà essere indipendente e obiettiva, deputata al miglioramento dell’efficacia e efficienza del CNR attraverso la verifica del rispetto delle regole e la garanzia di un allineamento delle strategie istituzionali con gli obiettivi preposti.

Nell'organigramma dell'Ente è previsto uno specifico ufficio dedicato all'attività di Internal Audit che già oggi è un ufficio incardinato nella Direzione Generale. Per garantirne maggiore autonomia e indipendenza, è allo studio dell'amministrazione portare l'ufficio alla diretta dipendenza del Direttore Generale e di coinvolgere il personale amministrativo dislocato presso la rete scientifica le c.d. Segreterie amministrative; attraverso un'attività di sensibilizzazione e formazione accurata finalizzata al superamento di certe criticità operative-procedurali che spesso hanno creato non pochi problemi all'Ente risaliti anche alla ribalta con notevole danno all'immagine per l'Ente.

In tale direzione muove anche la revisione del regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Ente, con specifico riferimento all'art. 12 "Struttura organizzativa degli istituti" comma 4 che prevede che *"Per lo svolgimento dei compiti di ragioneria ai sensi del regolamento di contabilità, che devono essere svolti nel rispetto del principio di separazione tra funzioni e responsabilità gestionali e di controllo, presso l'istituto è costituita una unità organizzativa interna di supporto amministrativo e contabile, denominata «segreteria amministrativa». La segreteria amministrativa è coordinata, nel rispetto delle direttive del direttore, da un segretario amministrativo nominato dal direttore tra il personale di adeguato livello professionale assegnato o distaccato presso l'istituto. Allo scopo di aumentare l'efficienza nello svolgimento delle funzioni di supporto tecnico-amministrativo e di razionalizzare l'utilizzo delle risorse umane possono essere costituite unità aventi tali compiti che operano simultaneamente per dare supporto a più istituti, riportando dal punto di vista gerarchico ad uno degli istituti stessi o, in alternativa, a una delle unità di cui all'articolo 18 (Aree della Ricerca)"*. Proprio la nomina del segretario amministrativo da parte del Direttore d'Istituto o di Dipartimento ha rappresentato un punto di forte debolezza, in quanto la figura non ha mai potuto disporre di indipendenza e autonomia dal Direttore in quanto la sua stessa nomina è vincolata ad un eccessivo "intuitu personae" discrezionale del direttore. Se si confronta ad esempio con un Direttore dei servizi generali e amministrativo delle scuole -DSGA-, che essendo tale per pubblico concorso è indipendente dal Dirigente scolastico con le ovvie conseguenze, in termini decisionali sempre nel pieno rispetto delle norme.

In tale direzione un tentativo di superamento di questa criticità è stato introdotto dal nuovo regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Ente. Infatti, all'art. 12 "Struttura organizzativa degli istituti" ha modificato il 4° comma come segue: "Presso l'istituto, il controllo interno di regolarità amministrativo contabile, ai sensi del regolamento di amministrazione, contabilità e finanza, è svolto nel rispetto del principio di separazione tra funzioni e responsabilità gestionali e di controllo, dal delegato al controllo nominato dal direttore generale, sentito il direttore di istituto, e scelto tra i dipendenti iscritti nell'apposito albo di cui all'articolo 4, comma 3 del RACF. Il delegato al controllo dipende dall'apposito ufficio di livello dirigenziale individuato dall'amministrazione centrale di cui all'articolo 4 del RACF".

La nuova figura di delegato al controllo dovrebbe essere più indipendente dai Direttori e garantire una maggiore autonomia sulle attività amministrativo-contabile-procedurale; sebbene il fatto di non essere titolare vincitore di un concorso autonomo ad hoc come per le scuole non lo mette sullo stesso piano di autonomia dell'omologo DSGA.

Altro aspetto che potrebbe dimostrarsi migliorativo della performance più propriamente amministrativa-contabile potrebbe essere, a mio avviso, una capillare ricognizione delle competenze e dei titoli posseduti dal personale amministrativo della rete allo scopo di un suo maggior coinvolgimento e magari arrivare ad una chiara e puntuale redazione di un "mansionario amministrativo-contabile" finalizzato a prevenire situazioni critiche tra le attività da svolgere operativamente e le conoscenze tecniche possedute.

Inoltre, la disciplina dei controlli interni (D.lgs. 286/1999) sostanzia il controllo di gestione e il controllo strategico quali pilastri fondamentali per il monitoraggio e il controllo della performance delle pubbliche amministrazioni.

Il CNR vede all'interno della propria organizzazione la presenza dell'ufficio "Controllo di Gestione" al quale sono demandati i compiti di verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa per ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati (art.4 D.lgs. 286/1999).

In collaborazione con la Struttura Tecnica di Particolare Rilievo “Misurazione della Performance”, vengono demandate le attività di controllo strategico finalizzate a valutare l’adeguatezza delle scelte fatte in sede di attuazione del piano della performance e del piano triennale delle attività in termini di congruenza con i risultati conseguiti e gli obiettivi predefiniti.

3.6 L’Incentivo del Sistema Premiale e l’Attribuzione del Trattamento economico accessorio in relazione alla Performance

Il decreto attuativo della riforma Madia, intervenendo sull’assetto delineato dal Dlgs. 150/2009 (art.19), ha introdotto un nuovo sistema di distribuzione delle risorse economiche destinate a remunerare la performance dei lavoratori pubblici, che in origine, era uno degli strumenti per garantire il merito e la premialità per chi lavorava bene.

I sistemi premiali nascono proprio per dare un riconoscimento a quei comportamenti organizzativi e individuali che dimostrino il pieno conseguimento dei fini della Pubblica Amministrazione di appartenenza e la corretta attuazione delle relative politiche istituzionali, nel rispetto dei principi di efficienza, efficacia, economicità, trasparenza e prevenzione della corruzione.

Con la modifica dell’articolo 19 del Dlgs. 150/2009, si prevede attualmente che spetta al contratto collettivo nazionale, nell’ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell’art.40, comma 3bis, D.Lgs. 165/2001, stabilire la quota delle risorse destinate a remunerare la performance (organizzativa e individuale) e fissare i criteri idonei a garantire che alla significativa diversificazione dei giudizi corrisponda una effettiva diversificazione dei trattamenti economici collegati.

Per i dirigenti amministrativi, i direttori di istituto e di dipartimento (equiparati ai dirigenti amministrativi all’interno del CNR), il criterio di attribuzione dei premi è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato con un importo quantificato a livello di contratto individuale.

Il riconoscimento di un trattamento economico prettamente legato ai risultati di performance non è l’unico sistema premiale attuabile. All’interno del CNR, nel

prossimo triennio, verranno presi in considerazione, col supporto della Struttura Tecnica di Particolare Rilievo “Misurazione della Performance”, studi e progetti pilota per la verifica dell'utilizzo dei risultati di performance individuale nei seguenti campi:

- *Bonus annuale delle eccellenze*: ogni pubblica amministrazione, nell'ambito delle risorse per il trattamento economico accessorio, può attribuire un bonus annuale al quale concorre il personale, dirigente e non, cui è attribuita una valutazione di eccellenza (art.21 D.lgs. 150/2009, mod. dal D.lgs. 74/2017);

- *Premio annuale per l'innovazione*: si tratta di un premio assegnato al miglior progetto realizzato nell'anno di riferimento della valutazione, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione (art.22 D.lgs. 150/2009); il CNR già ha sperimentato un progetto simile col progetto: “Coffee Breaks”;

- *Progressioni economiche*: esse, ai sensi dell'art.52 D.lgs. 165/2001, sono attribuite in modo selettivo, a una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali e ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione (art.23 D.lgs. 150/2009, mod. dal D.lgs. 74/2017);

- *Progressioni di carriera*: le amministrazioni devono coprire i posti disponibili nella dotazione organica attraverso concorsi pubblici, con riserva non superiore al 50% a favore del personale interno, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di assunzioni; l'attribuzione dei posti riservati al personale interno è finalizzata a riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in relazione alle specifiche esigenze delle amministrazioni (art.24 D.lgs. 150/2009, mod. dal D.lgs. 74/2017);

- *Attribuzione di incarichi e responsabilità*: le amministrazioni pubbliche sono tenute a favorire la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti pubblici ai fini del continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti (art.25 D.lgs. 150/2009);

- *Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale*, in ambito nazionale e internazionale. Il CNR, come le altre Pubbliche Amministrazioni, deve favorire la crescita professionale e l'ulteriore sviluppo di competenze dei

dipendenti, attraverso periodi di lavoro e/o formazione presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali (art.25 D.lgs. 150/2009).

3.7 Una Via di Miglioramento attraverso la Valutazione delle Competenze Organizzative – SIGeO

Con la valutazione delle competenze organizzative effettuate su tutta la dirigenza del CNR annualmente, sarebbe possibile tracciare un percorso di miglioramento per sostenere un forte processo di “management development” in corso sulla dirigenza, che non si limiti all’erogare un premio monetario.

Pertanto, vengono individuate varie alternative per lo sviluppo della persona, messa adesso al centro del sistema di misurazione e valutazione della performance, che sia incentrata su una sempre più focalizzazione dei punti di forza e mitigazione dei punti di debolezza della persona stessa.

- Ipotesi 1: Coaching – La prima ipotesi percorribile consiste in un investimento mirato allo sviluppo delle risorse coinvolte nel progetto di “Feedback 360”, per favorire il consolidamento e lo sviluppo delle capacità manageriali strategiche per il CNR che sono state oggetto di valutazione, focalizzandosi sulle capacità emerse come aree di miglioramento per ogni singolo partecipante.
- Ipotesi 2: Formazione – La seconda ipotesi di sviluppo possibile si lega all’esigenza di intervenire sulla popolazione interessata, con l’attivazione di percorsi formativi focalizzati a rinforzare le aree definite “da perfezionare”, come ad es. la capacità di sviluppo dei collaboratori. Si potrebbe così rispondere alla necessità di consolidare l’efficacia nel proprio ruolo di responsabilità ad es. rivestita dai Direttori della Rete.
- Ipotesi 3: Workshop tematici – La terza ipotesi di sviluppo si sostanzia nel rafforzare l’efficacia dei dirigenti nel loro ruolo di gestori di processi e risorse. Partendo dal coinvolgimento, dalla partecipazione e dalle evidenze emerse, potrebbero essere attivati workshop tematici, finalizzati allo scambio

di esperienze e all'individuazione di modelli comuni di riferimento per lo sviluppo delle competenze.

- Ipotesi 4: Leadership e creazione di valore – La quarta ipotesi di sviluppo proponibile consiste nel rafforzare la leadership dei direttori per creare valore per l'Ente. L'obiettivo è potenziare le capacità di essere un modello di riferimento e di ingaggiare le persone attraverso il modello della leadership e delle competenze necessarie per metterlo in atto. Il percorso potrà essere progettato in funzione delle specificità del contesto del mondo della ricerca e in particolare del CNR.

Ponendo la tecnologia a supporto della valutazione e della gestione stessa della valutazione della performance attraverso il Sistema Integrato di Gestione degli Obiettivi e il feedback a 360° si è giunti a SIGeO che è una piattaforma informatica prototipo, sviluppata dal CNR, per la gestione dei processi relativi alla misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa dell'amministrazione centrale.

Il sistema ha attualmente raggiunto un primo livello di sviluppo, ma è in fase di progettazione e ingegnerizzazione una nuova release dello strumento che supporterà, in maniera integrata, differenti macroprocessi dell'organizzazione: ad es. dalla pianificazione strategica, al monitoraggio delle attività gestionali finalizzati al controllo strategico; dalla valutazione della performance dell'intero Ente, all'attuazione degli adempimenti di legge in materia di trasparenza.

Il sistema sfrutta la possibilità di accesso controllato e multilivello dell'intranet interna del CNR. In questo modo, è possibile controllare i permessi di compilazione e/o lettura dei dati in base alle diverse autorizzazioni assegnate.

L'utente abilitato accede al sistema o come valutato o come valutatore e può:

- rendicontare le attività per la struttura di sua competenza in base alle competenze istituzionali e agli obiettivi assegnati;
- compilare il format per la richiesta di modifica agli obiettivi;
- monitorare e valutare il grado di raggiungimento dei risultati dei Dirigenti a lui gerarchicamente sottoposti (in caso l'utente sia anche valutatore).

Il punto di forza del sistema SIGeO è il suo livello di integrazione con il resto dei sistemi informativi, come il sistema di gestione del personale EPAS e della contabilità SIGLA.

In un'ottica di adeguamento alla normativa vigente e di miglioramento delle metodologie di gestione della performance, il CNR ha iniziato la progettazione e realizzazione di S.I.Ge.O, per soddisfare le esigenze di stakeholder interni e esterni, configurandosi come strumento gestionale fondamentale per i responsabili della governance dell'Ente e per i soggetti deputati al controllo, quali l'Organismo Indipendente di Valutazione. Inoltre, permettendo l'archiviazione storica dei dati, si presta per una qualsiasi forma di verifica ex-post e per future elaborazioni statistiche sulla performance amministrativa e organizzativa. Nel suo sviluppo futuro potrà diventare una sorgente di dati rilevanti per la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente nella sezione Amministrazione Trasparente. Destinatari del progetto sono attualmente gli Organi di governo dell'Ente (Presidente, Direttore Generale, Dirigenti) e i soggetti deputati al controllo, quali l'OIV.

3.8 Le Recenti Iniziative per la Gestione del Ciclo della Performance.

Nel dicembre del 2020 l'Ente ha provveduto a diramare una direttiva elaborata dall'Unità della Performance per presentare le nuove linee guida e gli adempimenti relativi alla gestione del Ciclo della Performance per i soggetti coinvolti.

Data l'elevata complessità della gestione del ciclo della performance, si è ravvisata la necessità di creare una rete di referenti all'interno dei singoli dipartimenti per rendere più costanti e fluidi gli aggiornamenti sulla materia e più snelli e veloci gli adempimenti amministrativi; quindi ogni dipartimento è chiamato individuare e comunicare un proprio referente. Il Consiglio Nazionale delle Ricerche in base del Dlgs. 150/2009 è chiamato ad effettuare una programmazione degli obiettivi dell'Ente, delle strutture e degli individui per tutte le figure professionali così com'è previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della

Performance. All'interno del ciclo della performance si riscontrano quattro fasi principali:

- la fase della programmazione nella quale vengono definiti gli obiettivi con i pesi, gli indicatori e i risultati attesi specifici che si conclude con l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del "Piano Integrato della Performance";
- la fase di monitoraggio e di gestione che ha avvio con il provvedimento del Direttore Generale di assegnazione definitiva degli obiettivi (entro 30gg dall'approvazione del Piano Integrato) e nella quale possono essere, durante l'anno, effettuate richieste di modifica e/o integrazioni agli obiettivi;
- la fase di rendicontazione nella quale vengono rendicontati gli obiettivi;
- la fase di valutazione dopo la conclusione della fase di rendicontazione e le cui risultanze vengono inserite nella "Relazione sulla Performance". La fase di valutazione dà luogo all'accesso al sistema premiale, dopo l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione della "Relazione sulla Performance", previa validazione dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il CNR, prevedendo come consequenziali le diverse fasi, ritiene necessario applicare una logica, nel rispetto della legge, che eviti la sovrapposizione di una o più fasi; quindi, le tempistiche generali per le fasi sono, ordinate secondo la tabella sottostante:

Tabella 4 le varie fasi del ciclo della gestione della performance

FASE	INIZIO	FINE
<u>Fase di programmazione (anno X)</u>	Dicembre (anno X-1)	Prima metà Gennaio (anno X)
<u>Fase di rendicontazione (anno X-1)</u>	Febbraio (anno X)	Marzo (anno X)
<u>Fase di valutazione (anno X-1)</u>	A conclusione della fase precedente	Entro 30 giorni dall'inizio
<u>Fase di monitoraggio e di gestione (anno X)</u>	Maggio (anno X)	Novembre (anno X)
....		

Le tempistiche portano la gestione della performance a essere un ciclo continuo nel quale, dopo una fase di programmazione dell'anno nuovo, si procede alla rendicontazione e valutazione dell'anno precedente, per poi, successivamente, gestire l'anno corrente.

Per l'anno 2021, le fasi si susseguiranno come rappresentato sotto:

Figura 7 Le prossime fasi temporali

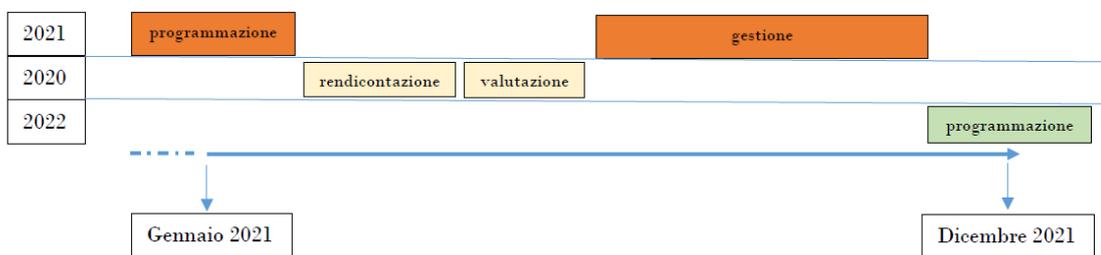


Figura 8 Le prossime fasi temporali per il triennio 2020-2022

	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
2020	Programmazione Performance 2020	Rendicontazione Performance 2019		Valutazione Performance 2019	Monitoraggio e gestione Performance 2020						Programmazione Performance 2021	
2021	Programmazione Performance 2021	Rendicontazione Performance 2020		Valutazione Performance 2020	Monitoraggio e gestione Performance 2021						Programmazione Performance 2022	
2022	Programmazione Performance 2022	Rendicontazione Performance 2021		Valutazione Performance 2021	Monitoraggio e gestione Performance 2022						Programmazione Performance 2023	

Dal 14.12.2020 è presente all'interno dell'intranet CNR, la procedura per la programmazione 2021, che riguarderà tutte le figure apicali del CNR sia come valutati che come valutatori. I Direttori di Dipartimento (valutati e valutatori), i Direttori di Istituto (valutati), i Dirigenti (valutati e valutatori), i Responsabili di Unità (valutati), il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (valutato) e il Responsabile della Transizione Digitale (valutato).

Ogni figura apicale come previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dovrà concordare i propri obiettivi con il proprio valutatore. Per il Responsabile della Corruzione e della Trasparenza e il Responsabile della Transizione Digitale, gli obiettivi saranno definiti con gli Organi di Vertice dell'Ente. Si ribadisce che:

- gli obiettivi da definire dovranno essere obiettivi sfidanti riguardanti la gestione delle risorse umane, la gestione delle risorse finanziarie, la disseminazione, le attività di terza missione, ma non obiettivi specifici delle attività di ricerca (incremento impact factor, numero di pubblicazioni, ecc.);
- un obiettivo è definito attraverso un *indicatore* (entità che viene misurata), una *metrica* (è l'unità di misura con la quale viene misurato un obiettivo come a empio tempo, percentuale di realizzazione, ecc.), un *risultato atteso o target* (è il risultato sfidante da raggiungere associato a un'attività, ad un processo o a un comportamento) e un peso (da 0 a 100% rispetto il totale di 100 di tutti gli obiettivi). Viene ricordata e attenzionata la fase del caricamento degli obiettivi all'interno del sistema informatico SIGeO per i valutati, una volta definiti e concordati gli obiettivi con il proprio valutatore, ogni valutato dovrà caricare gli stessi all'interno della procedura presente nell'intranet CNR.

Avendo cura che all'interno della intranet, in base al ruolo ricoperto bisognerà selezionare la voce relativa alla propria struttura:

- Dipartimenti, per i Direttori di Dipartimento;
- Istituti, per i Direttori di Istituto;
- Strutture Centrali, per la Sede Amministrativa Centrale.

Selezionando la voce "Performance" e l'anno 2021 per il quale è necessario svolgere la programmazione è possibile inserire la propria proposta come "Proposta Obiettivi", caricati tutti gli obiettivi con le loro caratteristiche, sarà compito del valutatore confermare quanto inserito dal valutato nel sistema SIGeO.

Per validazione degli obiettivi proposti all'interno di SIGeO ogni valutatore, troverà all'interno della propria intranet gli obiettivi caricati nel sistema; ad es. i Direttori di Dipartimento troveranno i singoli obiettivi proposti all'interno della sezione "Obiettivi Istituti". Sarà cura di ogni valutatore verificare che quanto

riportato all'interno del sistema è coerente con quanto concordato con il singolo Direttore d'Istituto da valutare e validare la proposta attraverso la "chiusura dell'assegnazione"; ricordando che, l'atto amministrativo formale con la quale gli obiettivi vengono assegnati è il provvedimento del Direttore Generale dopo l'approvazione da parte dell'Organo di Vertice del Ciclo Integrato della Performance contenente tutti gli obiettivi caricati a sistema.

Per la rendicontazione relativa al 2020 i valutati dovranno tenere presente che la fase di rendicontazione degli obiettivi 2020 seguirà la fase di programmazione 2021 e, quindi, non potrà iniziare prima del febbraio 2021.

La rendicontazione degli obiettivi sarà effettuata all'interno di SIGeO, nell'intranet CNR nella propria sezione area personale nella relativa performance con i propri obiettivi.

Gli obiettivi 2020 presenti sul sistema informatico possono non essere aggiornati a causa delle numerose richieste di modifica pervenute che sono state tutte accettate e saranno caricate a sistema. Al momento dell'avvio della rendicontazione gli obiettivi da rendicontare saranno quelli aggiornati al 31.12.2020. La valutazione per il 2020 da parte dei valutatori verrà effettuata sempre attraverso una procedura informatica che sarà attivata dopo la rendicontazione dei valutati.

Ogni valutatore accedendo alla propria intranet potrà effettuare la valutazione dei valutati assegnati nella sezione della sua struttura seguendo la procedura di valutazione per il 2020 e visionando l'elenco dei valutati a lui afferenti.

Per quanto riguarda gli aspetti relativi alla gestione amministrativa del ciclo della performance, con la riorganizzazione dell'Amministrazione Centrale vista, il CNR ha istituito l'Unità Performance per il supporto alla gestione del ciclo della performance all'interno dell'Ente.

La struttura cura gli aspetti amministrativi di tutte le fasi del ciclo della performance curando, i rapporti con la rete scientifica, con l'Organismo Indipendente di Valutazione e con l'Ufficio per la Valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza; mentre lo sviluppo informatico e il supporto prettamente tecnico sono delegati all'Ufficio ICT.

Il Direttore Generale comunicherà l'avvio e la chiusura delle diverse fasi con tempi congrui nel pieno rispetto della legge, appronterà la predisposizione del Piano Integrato e la Relazione della Performance per il Consiglio di Amministrazione, mentre l'ufficio Gestione Risorse Umane provvederà agli adempimenti relativi al sistema premiale.

Come visto, la novità per il 2021 è l'identificazione di sette referenti per gli adempimenti della Performance per i Dipartimenti, data la complessità della gestione del ciclo della performance, principalmente da parte dei Direttori di Dipartimento nella loro duplice veste di valutati e valutatori, di concerto con il Direttore Generale e l'Organismo Indipendente di Valutazione, si è concordati sulla opportunità di creare una rete di referenti all'interno dei Dipartimenti, ogni singolo Direttore di Dipartimento dovrà identificare un referente per la Performance questo avrà il compito di recepire i costanti aggiornamenti sulla gestione del ciclo da parte del Responsabile dell'Unità Performance e di svolgere un ruolo di raccordo con gli istituti afferente, ogni Direttore di Dipartimento ha già comunicato il suo referente individuato, al responsabile dell'Unità Performance.

CAPITO 4

IL CAPITALE INTELLETTUALE DEL CNR

4.1 La Gestione della Conoscenza Amministrativa-Gestionale

Nel mondo sempre più globalizzato e in piena epoca della comunicazione anche per il più grande Ente pubblico di ricerca italiano è necessaria l'adozione di tecniche e strumenti di knowledge management; la grande dimensione, l'elevata articolazione della struttura organizzativa-territoriale, la connotazione multidisciplinare, la complessità strategica messa in atto per perseguire i suoi obiettivi, fa sì che si deve incrementare la consapevolezza che la valorizzazione dei propri ambiti di conoscenza (le competenze del personale dipendente, i database, le procedure amministrative) siano ormai fondamentali per sostenere i processi decisionali e gestionali e per produrre la diversificazione e il miglioramento della qualità dell'offerta di attività a supporto della ricerca. Emerge l'urgenza di collaudare strumenti e implementare pratiche di knowledge management, intese come insiemi coordinati di risorse e processi di conoscenza per garantire l'alimentazione, l'adeguamento e il rinnovamento degli stock di risorse intellettuali, attraverso meccanismi di apprendimento continuo e di condivisione (knowledge sharing) a livello intra organizzativo.

Tuttavia, questa consapevolezza e questa ormai avvertita esigenza stentano ancora a tradursi in un orientamento strategico, finalizzato alla piena valorizzazione del patrimonio intellettuale delle amministrazioni pubbliche e del CNR in particolare.

Occorre adesso definire un quadro concettuale e metodologico all'interno del quale sia possibile anzitutto valutare l'estensione e la varietà del patrimonio intellettuale delle P.P.A.A. e individuare le relazioni tra le componenti umana, organizzativa e relazionale, quindi cogliere le opportunità di integrazione e di valorizzazione. Questa presa di coscienza è stata preliminare alla progettazione e realizzazione di interventi organizzativi e tecnico-informatici orientati alla gestione della conoscenza. Attualmente gli strumenti e gli interventi finalizzati a promuovere l'innovazione nelle amministrazioni pubbliche devono poter contare su modalità

strutturate e integrate di gestione delle risorse intellettuali che esse hanno a disposizione: know-how del personale (capitale intellettuale umano), conoscenza codificata in procedure, database e sistemi informativi (capitale intellettuale organizzativo), reti di relazioni tra le amministrazioni e tra queste e gli utenti e i portatori di interesse (capitale intellettuale relazionale), quindi è necessario orientarsi alla predisposizione di strumenti e interventi innovativi. Nell'era della globalizzazione competitiva e della conoscenza, le risorse intellettuali intangibili, rivestono un ruolo determinante in tutti i processi di produzione e di creazione del valore e in tutte le diverse dimensioni della gestione delle organizzazioni soprattutto di quelle di ricerca; aumentano le iniziative di knowledge management, attività variamente strutturate e vertenti su diverse risorse legate alla conoscenza, accomunate dall'obiettivo di gestire e valorizzare ciò che l'organizzazione conosce o potrebbe conoscere e di promuovere la convergenza fra i diversi tipi di conoscenza posseduta. Gli amministrativi quindi devono trasformarsi anche in "knowledge workers" (lavoratori che svolgono attività operativo-gestionali caratterizzate, in prevalenza, dall'impiego di risorse intellettuali), anche per il proliferare di ruoli organizzativi-gestionali.

Il dibattito sulla conoscenza è ormai improrogabile, il riconoscimento dell'importanza della sua analisi per comprendere le possibilità della sua gestione e per governare le implicazioni nella realizzazione del risultato amministrativo-gestionale ha raggiunto un livello talmente elevato da poter essere sostanziato in "nuovi" paradigmi teorici.

Un modello di analisi e di rappresentazione della conoscenza aziendale-gestionale già affermato è quello del "capitale intellettuale"; è un modello teorico che propone e promuove una nuova classificazione della conoscenza nelle organizzazioni, rinvenendone i principali elementi costitutivi nelle competenze e nelle abilità del personale che opera nell'organizzazione (capitale individuale-umano), nel materiale intellettuale codificato in procedure, banche dati, brevetti (capitale strutturale/organizzativo), infine, nelle conoscenze veicolate dalle interazioni e dalle relazioni che l'organizzazione e i suoi operatori intrattengono con una vasta platea di interlocutori esterni (capitale relazionale).

Lo studio della conoscenza rintracciabile e disponibile in una organizzazione non si esaurisce nell'apprezzamento quali-quantitativo delle dotazioni delle sue componenti (stock), ma si concentra soprattutto nell'esame delle dinamiche (flussi) relative alle modalità e ai processi di generazione e di impiego e, quindi, sugli obiettivi delle politiche di gestione.

Il paradigma di analisi del capitale intellettuale offre, agli Enti di Ricerca e/o Università tenuti a competere sulla base della conoscenza, un utile quadro teorico-metodologico di riferimento in grado di guidarli alla ricerca di ambiti in cui risiedono componenti del proprio capitale intellettuale. Esso costituisce una chiave di lettura per l'interpretazione delle condizioni di interdipendenza e dei nessi causali tra i diversi flussi di conoscenza, l'identificazione delle finalità e degli strumenti di misurazione e di valutazione quali-quantitativa delle diverse componenti del loro patrimonio intangibile.

Determinante è il valore aggiunto che possono trarre dall'applicazione del modello in questione le amministrazioni pubbliche, organizzazioni nelle quali le sollecitazioni all'adozione di strumenti di gestione della conoscenza presentano una minore intensità, in quanto spesso manca una compiuta consapevolezza circa il ruolo, l'estensione e la composizione del capitale intellettuale pubblico e le specificità strutturali e funzionali delle risorse. L'estensione dei principi del paradigma di analisi del capitale intellettuale alle amministrazioni pubbliche deve tener conto delle loro peculiarità, le quali si manifestano nella forma di specificità organizzative, tecnico-produttive e culturali, basti pensare - ad esempio - alla missione istituzionale, al loro operare in contesti tradizionalmente non competitivi, alle modalità di reclutamento e di gestione del personale, alle fonti di finanziamento.

Il modello dell'analisi del capitale intellettuale è uno strumento molto utile per aumentare la consapevolezza delle amministrazioni in merito alla rilevanza strategica e operativo-gestionale della conoscenza nei processi istituzionali e in quelli operativi, consapevolezza necessaria per la progettazione e la predisposizione di iniziative finalizzate e strutturate di gestione di componenti di capitale intellettuale. In mancanza di stimoli competitivi, la gestione della conoscenza e del sapere nelle amministrazioni pubbliche si configura, spesso, come il sottoprodotto

di iniziative specifiche di particolari ambiti gestionali (personale, sistemi informativi e informatici) o l'effetto indotto di provvedimenti dettati dalle riforme amministrative. Con riferimento alle diverse recenti riforme amministrative la revisione dell'organizzazione e del funzionamento delle amministrazioni stesse promossa nel nostro paese negli ultimi quindici anni ha indubbiamente inciso in maniera significativa sulla dotazione (consistenza, composizione, estensione, valorizzazione) del capitale intellettuale pubblico, in particolare, mediante:

- il consolidamento, l'innovazione e la razionalizzazione del capitale intellettuale organizzativo, realizzato attraverso interventi di semplificazione procedurale, revisioni delle modalità di archiviazione e di gestione delle informazioni, integrazione di database e archivi amministrativi;
- la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano-individuale, compiuta attraverso modificazioni quali-quantitative delle dotazioni, ricorrendo in maniera più consistente, sistematica e diffusa alla leva della formazione quale strumento per l'arricchimento e la diversificazione del patrimonio delle conoscenze e delle competenze;
- la promozione di capitale relazionale (da sempre un must per il CNR), affidata ad investimenti nella trasparenza e nella comunicazione dell'azione amministrativa e realizzata attraverso nuovi canali (telematici) di interazione con l'utenza, indagini di customer satisfaction. Si tratta di effetti che hanno prodotto a sua volta anche effetti secondari per l'impatto sul complessivo capitale intellettuale pubblico, in quanto promossi in assenza di una esplicita consapevolezza e finalizzazione in sede di progettazione e di promozione. Negli studi sull'analisi del capitale intellettuale si è riscontrata un'attenzione riservata in maniera predominante alla conoscenza esplicita codificata e alla conoscenza posseduta, piuttosto che ai processi di generazione e alle possibilità di sviluppo; un basso livello di integrazione, cui si deve la creazione di poche sinergie e la scarsa possibilità di realizzare significativi "effetti leva".

Le recenti riforme amministrative hanno gettato le basi per la promozione di iniziative strutturali basate sulle principali componenti del capitale intellettuale: le innovazioni nella gestione del personale permettono di sostenere l'innovazione a partire dal capitale umano. La razionalizzazione delle procedure e dei procedimenti amministrativi informatizzati, ha rappresentato la necessaria premessa per la valorizzazione dei flussi di conoscenza legati ai processi operativi. La vocazione funzionale delle amministrazioni pubbliche ha consentito la scoperta delle relazioni con l'utenza e la valorizzazione delle relazioni con tutti i portatori di interesse quale requisito fondamentale per l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.

La gestione del capitale intellettuale richiede accanto alla fissazione di obiettivi strategici e alla promozione di necessarie condizioni di contesto, la progettazione di iniziative dedicate ad hoc, l'ideazione e la realizzazione di strumenti tecnico-organizzativi e di applicazioni informatiche, la previsione di presidi organizzativi, per l'amministrazione. La gestione della conoscenza del personale amministrativo delle amministrazioni pubbliche non può risolversi nel solo approvvigionamento esterno per così dire decontestualizzato, le amministrazioni sono chiamate a elaborare un proprio percorso evolutivo amministrativo in cui le risposte da dare ai problemi gestionali seguano le scelte strategiche circa la valenza funzionale da assegnare alle risorse intellettuali, agli obiettivi delle politiche di gestione, ai soggetti responsabili della promozione e della realizzazione delle iniziative di investimento, all'identificazione delle fonti, della determinazione delle componenti (umane, organizzative e relazionali) su cui puntare e le relazioni causali tra queste.

E' indispensabile che le amministrazioni pubbliche sfruttino le potenzialità del modello teorico del capitale intellettuale sia per la loro valenza analitico-ricognitiva che per la loro rilevanza gestionale, quindi, per guidare e supportare la "mappatura" delle componenti costitutive la compagine patrimoniale, per sostenere la progettazione e l'implementazione di specifici strumenti manageriali e soluzioni tecnico-organizzative (processi e progetti di conoscenza, applicazioni informatiche intra-organizzative e inter-amministrative) coerenti con la valenza strategico-funzionale da assegnare alla conoscenza costitutiva il capitale intellettuale.

Va sottolineato l'apporto originale dell'applicazione del modello di analisi del capitale intellettuale alle amministrazioni pubbliche e l'inquadramento funzionale della conoscenza, con l'obiettivo di apprezzare il contributo che questa conoscenza apporta alla realizzazione della missione istituzionale e all'efficace attuazione dei processi operativi e gestionali; il capitale intellettuale delle amministrazioni pubbliche risulta caratterizzato da due principali attributi: sia dalla strumentalità rispetto ai processi di riforma e di innovazione istituzionale e amministrativa che dal supporto alle politiche di comunicazione finalizzate a sostenere un processo di ulteriore accreditamento fondato sull'incremento delle iniziative rivolte ad accrescere la trasparenza delle attività e la rendicontazione dei risultati e dell'impiego delle risorse pubbliche.

La conoscenza delle organizzazioni di ricerca costitutiva del capitale intellettuale è una conoscenza "ad alto valore aggiunto", e anche materiale intellettuale "operativo", impiegato e utile per lo svolgimento dei processi di lavoro ordinari, ma soprattutto conoscenza per eccellere e competere.

Trasferite alle amministrazioni pubbliche queste considerazioni che conservano indubbiamente tutta la loro validità fa sì che il capitale pubblico di conoscenza è, soprattutto una sorta di "capitale intellettuale di innovazione", cioè strumentale al sostegno e funzionale all'accelerazione del processo di riforma amministrativa e istituzionale in atto; quindi non può essere limitato alle sole componenti intellettuali di estrazione organizzativa, considerandole comprensive di qualsiasi risorsa o investimento in nuovi sistemi produttivi e nella formazione del personale, nella reingegnerizzazione dei processi e dei flussi operativi, in grado di generare valore per il futuro attraverso l'accrescimento e l'arricchimento del capitale di conoscenza.

Il capitale intellettuale del CNR deve essere inteso come un più generale insieme di risorse di conoscenza di diversa origine (intra-organizzativa e inter/intra-amministrativa) ed estrazione (umana, organizzativa e relazionale) nel quale rientrano a pieno titolo le politiche di valorizzazione del personale dipendente e di riallocazione funzionale finalizzate ad accrescerne e a sfruttarne il potenziale e non semplicemente singoli interventi anche se strutturati di formazione rivolti all'acquisizione di specifiche competenze; lo sviluppo uniforme di una cultura

organizzativa orientata a promuovere la diffusione della conoscenza e non la mera introduzione di singoli fattori abilitanti di carattere contingente; le relazioni istituzionali considerate a livello di sistema, tra le amministrazioni pubbliche e con tutti gli stakeholder.

4.2 Gli Effetti dell’Era della Conoscenza sugli Enti Pubblici

La conoscenza ha un ruolo importante in tutti i processi delle organizzazioni di ricerca, qualifica le attività di pianificazione e di programmazione, costituendo la base informativa indispensabile per la definizione e la realizzazione delle strategie; sostanzia le dotazioni patrimoniali sottoforma di competenze del personale, di know-how codificato o incorporato nei processi operativi, di informazioni e di sapere conservato in archivi, database e nelle relazioni intrattenute con gli interlocutori istituzionali e con le altre organizzazioni che operano nell'ambiente di riferimento. La conoscenza inoltre caratterizza i risultati, configurandosi sia come prodotto provvisto di un'autonoma fisionomia (nella forma, cioè, dei cosiddetti "prodotti del sapere") da cedere agli ambienti di riferimento, sia come caratteristiche dei servizi delle ricerche (contenuti, elementi comunicativi e relazionali connessi all'erogazione e alla fruizione).

L'attenzione alla conoscenza, alle risorse, spesso intangibili, che la incarnano e alle strutture che la incorporano non è una novità; essa si impone, più che mai, come obbligata, visto che la capacità di innovazione e il vantaggio competitivo si fondano sempre più sulla disponibilità di risorse intellettuali "proprietarie", le diverse funzioni espletate sono caratterizzate da una crescente intensità di informazioni e di conoscenza e le attività ad alto valore aggiunto sono quelle svolte o affidate a "lavoratori della conoscenza" anche quelli amministrativi.

È questa, ormai, l'era dell'economia della conoscenza, la cui caratteristica principale risiede nella abbondanza delle informazioni. In tutti i contesti operativi e gli ambiti produttivi, le organizzazioni che eccellono presentano sempre più i tratti di organizzazioni "information intensive", cioè di strutture attrezzate sul piano

tecnico, organizzativo e professionale per la gestione di volumi di informazioni sempre più ampi (Big Data).

L'economia della conoscenza è ormai il risultato dell'era dell'informazione, è l'economia in cui risorse immateriali, quali il sapere e la comunicazione, hanno progressivamente eroso la centralità strategica ed operativa di quelle fisiche e del lavoro nei processi di produzione, divenendo i principali fattori critici di successo; fattori ormai determinanti delle modalità e delle opportunità competitive e del risultato complessivo stesso; inteso quest'ultimo, ad esempio, come capacità di attrarre finanziamenti per la ricerca. L'affermazione dell'economia della conoscenza e dei mercati delle risorse che la incorporano certifica il ruolo strategico assegnato alle risorse intellettuali, sia come strumenti per decidere e per accrescere la produttività, che come leva di innovazione, asset aziendale che rende possibile la creazione di nuovi processi, nuovi prodotti e nuove reti di relazioni in un circolo virtuoso che si autoalimenta ambito in cui il CNR può dare un grande supporto nella sua attività istituzionale di trasferimento di conoscenza.

I nuovi processi di conoscenza non presuppongono solo un'attività di elaborazione di dati, ma una vera nuova capacità di creare risorse intellettuali, di diffonderle al suo interno e di tradurle anche in risultati operativi-amministrativi.

Va sottolineato che mentre i processi di informazione si configurano come cicli di trasformazione caratterizzati dall'impiego di dati elementari, finalizzati alla creazione di output informativi in grado di accrescere l'utilità per il destinatario in termini di possibilità di utilizzo e razionalità dell'attività decisionale, i processi di conoscenza mostrano una significatività legata, principalmente, ai risultati. La loro finalità è di generare uno stato del sapere collegato a determinati oggetti relativi alla gestione anche amministrativa, tale da consentire agli individui la possibilità di interpretare le diverse situazioni, di studiare e formulare soluzioni e di agire.⁷

La centralità strategica della conoscenza non è estranea alle amministrazioni pubbliche, anche per queste organizzazioni la necessità di governare consapevolmente il complesso combinarsi dei processi di apprendimento, accumulazione e condivisione di conoscenza si pone con particolare urgenza in una

⁷ I tratti distintivi dei processi di informazione e di conoscenza A. QUAGLI, Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale, Milano, Giuffré, 1995 e T.H. DAVENPORT e L. PRUSAK, Il sapere al lavoro, Etas, Milano, 2002.

fase, quale quella attuale, in cui le amministrazioni pubbliche registrano una sempre più accentuata trasformazione delle proprie funzioni nello scenario socio-economico, caratterizzata dal progressivo spostamento del baricentro della loro produzione dall'intervento diretto (erogazione di beni e apprestamento di servizi) alle attività di indirizzo, normazione, regolazione e governance.

Tuttavia, mentre nelle aziende private il tema della gestione della conoscenza è da tempo al centro della "questione manageriale", perché indotto da esigenze e necessità competitive, non altrettanto può dirsi per le amministrazioni pubbliche. Se infatti aumenta, nell'enunciazione degli obiettivi delle diverse riforme, il riferimento alle risorse intellettuali (competenze del personale, know-how, relazioni con utenti e partner istituzionali e privati), perdura la difficoltà delle amministrazioni pubbliche a maturare una specifica consapevolezza riguardo al ruolo del proprio patrimonio intellettuale, anche a causa dell'indisponibilità di modelli (metodologici e tecnico organizzativi) di riferimento per la progettazione e la promozione di iniziative di gestione e di sviluppo delle risorse di conoscenza.

La necessità di una gestione strategica della conoscenza e di un orientamento rivolto alla massimizzazione del suo impiego in tutte le funzioni, istituzionali e non, non è ancora completamente avvertita nelle amministrazioni pubbliche, per tanto le politiche per le risorse intellettuali rischiano di essere limitate alla sola valorizzazione delle basi informative e circoscritte a quelle sole amministrazioni che presentano tratti strutturali e produttivi più vicini a quelli tipici delle "imprese della conoscenza" (università, enti pubblici di ricerca).

Al contrario, la disponibilità e l'accessibilità di conoscenze adeguate ai fabbisogni decisionali, operativi e gestionali e di quelle necessarie per la piena soddisfazione dei vari stakeholder si pone come un fattore critico di successo per tutte le amministrazioni, in particolare per la promozione e per la realizzazione dei processi di riforma amministrativa e istituzionale in atto. Ciò è evidente negli obiettivi delle riforme, laddove si riconosce che le più importanti risorse da sfruttare per la promozione del cambiamento della pubblica amministrazione non sono solo quelle finanziarie e tecnologiche, ma soprattutto le risorse legate alla conoscenza, a partire da quelle espresse dalla professionalità dei dipendenti pubblici, riconosciuti quale asset strategico delle amministrazioni.

Ricordiamo che secondo il Dipartimento della Funzione Pubblica⁸ le linee di intervento individuate dal Dipartimento stesso per sostenere la capacità delle amministrazioni di adattarsi costantemente ai mutamenti del contesto cui si rivolgono sono ricondotte a tre principali aree prioritarie: lo sviluppo del patrimonio umano quale condizione per la creazione di professionalità autonome e capaci di anticipare le esigenze di cambiamento; l'incremento del know-how attraverso l'ampliamento, la valorizzazione e la condivisione delle conoscenze e competenze necessarie per aiutare i processi di innovazione; la promozione e la creazione di condizioni di contesto favorevoli per facilitare le amministrazioni nelle attività di progettazione, attuazione e sostegno degli interventi di cambiamento organizzativo e miglioramento operativo.

L'innovazione nelle P.P.A.A. riguardano congiuntamente profili diversi (normativi, organizzativi, gestionali, operativi), la capacità delle amministrazioni di promuovere il cambiamento è fortemente condizionata dalle opportunità e dalle possibilità di accedere a patrimoni di conoscenze esterni, pubblici o privati, e queste possibilità dipendono dall'estensione dei "vantaggi di collaborazioni" che le amministrazioni riescono ad attivare e governare.

Per tanto la gestione della conoscenza nelle amministrazioni pubbliche richiede l'integrazione e il coordinamento di patrimoni di risorse intellettuali differenti ed eterogenei e la promozione di politiche, interventi e strumenti su tre piani diversi:

- intra-organizzativo, ai fini della combinazione, dell'integrazione e della valorizzazione delle risorse intellettuali detenute da ciascuna amministrazione;
- inter-amministrativo, con l'obiettivo di promuovere e aderire a transazioni e flussi di conoscenza tra gli attori del sistema pubblico;
- "meta-amministrativo", al fine di prendere parte ad interazioni e relazioni di conoscenza con utenti, operatori economici e altri soggetti portatori di interesse (stakeholder), partners progettuali.

⁸ Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2002.

4.3 Il Concetto di Conoscenza per le Pubbliche Amministrazioni

La necessità per le aziende private di gestire, sviluppare e "mettere a reddito" le risorse intangibili legate alla conoscenza, spesso indotta dalla competizione dei mercati ma sempre più frutto di una propria consapevolezza, si scontra con le difficoltà di identificarne i componenti e gli elementi costitutivi; ciò per la prevalente natura immateriale delle risorse considerate, la scarsa intelligibilità.

La conoscenza, attributo che qualifica oggi ogni elemento e ogni attore del sistema socio-economico è un concetto difficilmente definibile e generico, un termine che fa riferimento tanto a prodotti quanto a processi, che evoca risorse assai diverse, contenute entro i sistemi organizzativi delle aziende e/o delle organizzazioni (e quindi rientranti sotto il loro diretto controllo) ma anche risorse esterne, collettive, patrimonio congiunto di soggetti molteplici.

La conoscenza può essere definita come la combinazione fluida di esperienze, valori, informazioni contestuali e competenze specialistiche in grado di fornire un quadro di riferimento (per le aziende/organizzazioni e per i lavoratori) per la valutazione e l'assimilazione di nuova esperienza e nuove informazioni. Così intesa, la conoscenza aziendale/organizzativa rappresenta una componente originaria della più generale "cultura diffusa", la quale, caratterizzata da elementi eterogenei di carattere intellettuale e materiale coordinati e durevoli nel tempo e sottoposti a continue trasformazioni quali-quantitative, può essere considerata una risorsa patrimoniale a tutti gli effetti⁹. Si può ritenere che anche negli Enti pubblici il paradigma di analisi del capitale intellettuale si propone come chiave di lettura e modello per l'identificazione e la rappresentazione delle macrocomponenti e dei "luoghi" della conoscenza, suscettibili di ulteriori specificazioni in relazione alle caratteristiche delle organizzazioni considerate, alla natura delle attività da queste svolte e alle specifiche scelte strategico-gestionali adottate con riferimento a questa tipologia di risorse¹⁰.

⁹ G. CATTURI, *L'azienda universale*, Cedam, Padova, 2003.

¹⁰ La tassonomia generale del capitale intellettuale qui esemplificata è desunta dall'ormai classico modello di visualizzazione delle risorse intangibili legate alla conoscenza, noto come "value scheme", predisposto da Skandia ASF (società assicurativa scandinava del gruppo Skandia). Si vedano i report sul capitale intellettuale predisposti dalla citata società scandinava: SKANDIA, *Visualizing intellectual capital in Skandia*, Supplement to Skandia's Annual Report, 1994; SKANDIA, *Renewal & Development*, Supplement to Skandia's Interim Report, 1995; SKANDIA,

Il modello di analisi del capitale intellettuale muove dal principio che il valore dell'azienda/organizzazione dipenda da due fattori: il capitale finanziario e il capitale intellettuale. Quest'ultimo, quindi, è suscettibile di una preliminare definizione "negativa" (residuale): individua, nel caso delle aziende private, l'insieme delle risorse intangibili responsabili della differenza tra il valore di mercato e il valore contabile (differenza che ne costituisce, quindi, anche il suo valore). Nella specificazione degli elementi costitutivi il capitale intellettuale, la tassonomia proposta, prevede due preliminari macrocategorie: il capitale di conoscenza incarnato dai lavoratori (capitale intellettuale umano) e, per differenza, quello variamente configurato, incorporato in strutture fisiche, supporti o funzioni aziendali/organizzative (capitale intellettuale strutturale-intellettuale).

Il capitale intellettuale umano è il capitale costituito dalla conoscenza delle persone; è formato dalla combinazione delle competenze, delle capacità, delle abilità e della propensione all'innovazione dei dipendenti così come determinato dalla cultura, dalla filosofia e dai valori dell'organizzazione stessa. Più nel dettaglio, gli elementi costitutivi del capitale intellettuale umano possono essere rinvenuti nell'abilità (competenza), nel comportamento (atteggiamento) e nell'ingegno (abilità intellettuale) delle persone. La competenza (la parte hard del capitale umano) esprime, nella tipica prospettiva knowledge based, ciò che l'azienda e/o un'organizzazione può fare grazie al suo personale. Essa nasce dalla conoscenza generalmente collegata al livello di istruzione e dalle abilità (skill), ovvero dalla parte pratica della conoscenza, quella che può essere insegnata, appresa e acquisita mediante l'esperienza. L'atteggiamento costituisce la parte soft del capitale intellettuale umano ed esprime l'attitudine, la propensione e la volontà delle persone di utilizzare le abilità e le conoscenze di cui dispongono a vantaggio dell'azienda/organizzazione. Questa parte soft pertanto dipende, principalmente, dalla motivazione (adesione al raggiungimento degli obiettivi generali), dal comportamento e dalle aspirazioni degli individui.

L'agilità intellettuale (ingegno) riguarda l'attitudine e l'abilità delle persone di trasferire le conoscenze da un contesto a un altro, di "legarle insieme" cogliendone

Human capital in transformation. Intellectual capital prototype report, 1998, tutti reperibili sul sito web della società (www.skandia.com).

i fattori comuni, di accrescere la conoscenza attraverso l'innovazione e la capacità di adattamento-osservazione. L'agilità intellettuale rappresenta la principale fonte di diversificazione delle organizzazioni, generabile attraverso l'innovazione, l'imitazione e, più in generale, la capacità di trasformare un'idea in un prodotto o in un servizio.

Il capitale intellettuale strutturale-organizzativo, definito in negativo rispetto a quello umano, è formato da una varietà eterogenea di risorse, in gran parte tangibili e codificate, legate alla conoscenza: applicazioni hardware e software, database, strutture organizzative, marchi, brevetti e qualsiasi altro elemento connotato di conoscenza che può essere utilizzato a supporto della produttività delle risorse umane. Una tipizzazione di tale varietà è possibile in relazione all'estensione delle singole componenti costitutive rispetto ai confini organizzativi; così, il paradigma di analisi proposto perviene all'enucleazione di due distinte categorie fatte di risorse intellettuali che presentano una prevalente valenza esterna e interna.

La componente "esterna" del capitale intellettuale strutturale (nella classificazione proposta, "capitale relazionale") è rappresentato dall'insieme delle relazioni che l'organizzazione dedica alla ricerca intrattiene con i soggetti con i quali interagisce e con tutti i soggetti con i quali interloquisce per lo svolgimento della sua attività scientifica (partners, altri Enti di ricerca, Università, clienti e fornitori).

L'analisi della conoscenza in una prospettiva di ampio spettro rende evidente come essa attenga ad un complesso più generale di relazioni instaurate con il mercato e l'ambiente di riferimento in senso lato e con una pluralità differenziata di interlocutori, fatta di istituzioni pubbliche, attori della comunità locale quali, università altri enti. Così, poiché molteplici ed eterogenee sono le relazioni potenzialmente generatrici di conoscenza, sembra più appropriato parlare di questa componente di capitale intellettuale in termini di "capitale relazionale".

La componente interna del capitale intellettuale strutturale, cioè il capitale organizzativo, individua il complesso delle risorse e degli investimenti dell'organizzazione in sistemi, tecniche e modalità operative che accelerano il flusso e la condivisione di conoscenze all'interno della stessa organizzazione. Prendendo a riferimento il noto modello Skandia, ad esempio, che propone una tripartizione del capitale intellettuale organizzativo basata sulla distinzione tra

elementi di conoscenza incorporati nelle procedure operative e nei flussi di lavoro, nei processi di innovazione e nella cultura aziendale/organizzativa. È, questa, l'area della conoscenza esplicita e in prevalenza codificata delle risorse intellettuali, che assumono consistenza fisica e tangibile, tale da consentirne persino la commerciabilità (marchi, brevetti), facilitarne il trasferimento, la diffusione, la socializzazione e l'estensione tramite l'utilizzo e l'applicazione corrente e concreta (procedure, database, sistemi informativi).

4.4 L'Aspetto Gestionale della Conoscenza

Con riguardo all'attenzione riservata al tema della "conoscenza posseduta" promossa dal paradigma teorico del capitale intellettuale con una diversa consapevolezza rispetto al passato, non costituisce una prospettiva di analisi del tutto nuova, se non altro nella misura in cui mutua e fa propria, accentuandola, l'enfasi sulle risorse patrimoniali tipica della prospettiva resource-based.¹¹ Ricordando come l'elemento qualificante della prospettiva resource-based risiede nella dimostrazione di come il vantaggio competitivo dipenda principalmente dalle risorse che un'organizzazione ha a sua disposizione, analogamente la prospettiva knowledge-based riconosce nelle risorse intangibili legate alla conoscenza i fattori produttivi che, prestandosi ad essere impiegati in maniera difforme nei diversi contesti operativi, consentono scelte strategiche e diversificazioni produttive alla base del vantaggio competitivo. Con quest'ultimo il paradigma teorico condivide la nozione estensiva di asset cui si deve una rappresentazione della natura e delle potenzialità dell'organizzazione fondata non tanto sulle attività svolte e sugli utenti serviti (ovvero su "ciò che l'organizzazione fa"), quanto su quello che essa - e solo essa - "è in grado di fare".

Il modello di analisi del capitale intellettuale si basa e si fa promotore di una definizione del patrimonio delle risorse intangibili di conoscenza non solo in relazione ai loro requisiti strutturali e di contenuto; a questi aggiunge, infatti, come

¹¹ La descrizione preliminare dei tratti distintivi delle prospettive teoriche resource e knowledge-based e del loro contributo offerto per l'analisi della conoscenza aziendale, R.M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 1999.

preminente una connotazione funzionale, che conduce alla definizione del capitale intellettuale come l'insieme delle sole risorse di conoscenza cruciali per la competitività, l'innovazione e il vantaggio competitivo. Ne segue che le strategie, le politiche e gli interventi di gestione della conoscenza da promuovere devono mirare non solo a sfruttare le dotazioni patrimoniali disponibili in un determinato momento (stock di conoscenza), ma ad accrescerne la composizione, la varietà, la consistenza al fine di potenziarne e preservarne il valore. Ed è in relazione a questa caratteristica funzionale che si profilano i principali elementi di complessità gestionale del capitale intellettuale legati, in prima approssimazione, ai requisiti della proprietà e della trasferibilità della conoscenza.

Va ricordato che, mentre la qualificazione della conoscenza quale asset o capitale evoca, immediatamente il concetto di proprietà; nella realtà gestionale - quando si parla di risorse di conoscenza - ci si riferisce ad "oggetti" (contenuti e contenitori intellettuali) solo in parte realmente posseduti o controllati da chi se ne avvale, alcune componenti e intere categorie rilevanti e significativamente numerose di capitale intellettuale sono semplicemente "condivise" o meglio suscettibili di essere mobilitate solo con la collaborazione degli altri soggetti che ne sono contitolari. Così, ad esempio, l'insieme delle conoscenze, delle competenze e del know-how tacito, non codificato, è di "proprietà" esclusiva delle persone; l'organizzazione se ne potrà avvalere solo per il loro tramite, trattenendoli al suo interno, sostenendo il loro sviluppo professionale e prefigurando adeguati percorsi di carriera, incentivando modalità e processi di condivisione e di socializzazione, costruendo e implementando strumenti socio-tecnici di interazione.

Questa constatazione non rileva qui solo dal punto di vista puramente teorico, ma per le implicazioni gestionali relative ai profili della promozione e dell'incentivazione della "produttività" del capitale intellettuale, dello sviluppo e della sua diffusione interna mediante iniziative di condivisione e di diffusione supportate da specifiche politiche del personale (il reclutamento, la formazione professionale, il turn-over,), investimenti organizzativi e infrastrutturali (reti intranet, comunità di pratica).

Inoltre, le iniziative di gestione e valorizzazione del capitale intellettuale relazionale risultano ancora più complesse, presupponendo la promozione da parte

di un'organizzazione in un contesto in cui risulta ancora meno chiaro chi siano i proprietari di tali risorse e quali siano le intenzioni (strategie e politiche di conoscenza) di questi ultimi proprietari di relazioni primi fra tutti i ricercatori.

Ma è la stessa composizione eterogenea del capitale intellettuale a rendere complesse le iniziative di gestione, richiedendo un delicato e difficile bilanciamento tra generalità e specificità delle politiche di gestione, tra esigenze generali di sviluppo uniforme e integrato delle diverse componenti e le peculiarità contingenti o riferite a singole risorse.

Il modello di analisi del capitale intellettuale induce, con la sua visione allargata, un approccio gestionale necessariamente sistemico, da estendere, cioè, a tutte le componenti intellettuali, onnicomprensivo, ma al tempo stesso differenziato, tale da tener conto, per ciascuna forma e manifestazione della conoscenza (umana, organizzativa e relazionale), delle connotazioni particolari e generali, dell'impatto sulle singole componenti e sulla consistenza complessiva del capitale intellettuale. La pervasività della conoscenza, la varietà dei processi della sua generazione e delle modalità del suo impiego richiedono strategie e politiche in grado di esplicitare e gestire le relazioni tra conoscenza individuale e conoscenza organizzativa.

Appare evidente come il capitale intellettuale non possa essere considerato, alla stregua di altre componenti patrimoniali, come una risorsa "statica", intesa come stock di fattori ed elementi produttivi da consumare attraverso l'immissione nei "processi di produzione", bensì come processo e/o fattore dinamico, un fabbisogno fluido in continuo divenire espresso dalle procedure organizzative. Questa connotazione costituisce un ulteriore tratto di complessità nella definizione delle politiche di gestione, le quali devono così essere finalizzate non solo ad apprezzare e valutare, ai fini dello sfruttamento, le dotazioni patrimoniali di conoscenza, ma a sostenere uno stato di "tensione conoscitiva" (dell'organizzazione e dei suoi dipendenti) verso specifici oggetti di conoscenza (focusing effort).

4.5 La Gestione del Capitale Intellettuale

Com'è ormai acclarato nell'era della globalizzazione e dell'economia della conoscenza e dell'informazione, il capitale intellettuale costituisce il patrimonio delle risorse, principalmente intangibili, riconosciute quali determinanti originarie del vantaggio competitivo anche per le P.P.A.A..

Questa constatazione deve contraddistinguere gli obiettivi delle iniziative di gestione finalizzate operativamente a collegare le risorse intellettuali alle performance e con riguardo alla dimensione analitico-ricognitiva, alla determinazione della quota di risultato ascrivibile alle risorse di questa tipologia di capitale.

Due sono i principali focus delle politiche di gestione del capitale intellettuale: l'inquadramento strategico delle politiche e delle iniziative di gestione; le misurazioni finalizzate a determinare le dotazioni intellettuali patrimoniali e, in relazione al "fabbisogno di conoscenza", a definire e mettere a fuoco interventi di approvvigionamento, diffusione, valorizzazione e sviluppo delle risorse intellettuali umane, organizzative e relazionali. Focalizzandosi sulla risorsa intellettuale capitale umano-individuale un ideale "ciclo di gestione" del capitale intellettuale deve prevedere¹²:

- la definizione delle strategie di conoscenza, a partire da una chiarificazione circa il ruolo delle risorse intellettuali nell'organizzazione, nelle sue diverse partizioni organizzative e nelle sue specifiche funzioni, anche attraverso valutazioni comparative;
- la ricognizione del capitale intellettuale (tassonomia e portafoglio delle risorse di conoscenza), identificando il sapere che l'organizzazione "possiede" e quello che usa, individuando chi lo detiene, chi ne è responsabile. L'attività ricognitiva tipica di questa fase del ciclo di gestione deve riguardare tutte le componenti della conoscenza, considerate in termini di input, di procedimenti e di output; questa attività non si esaurisce in un mero censimento, ma deve essere in grado di render conto delle implicazioni sugli attori organizzativi;

¹² Il "ciclo di gestione" del capitale intellettuale è tratto, con adattamenti, da T.A. STEWART, Il capitale intellettuale, Milano Ponte delle Grazie 1999; La Ricchezza del Sapere, Milano Ponte delle Grazie 2002.

- la stima del costo e del valore delle singole componenti intellettuali e del capitale intellettuale nel suo complesso, per definire e decidere le politiche di gestione ritenute più appropriate e/o convenienti;
- infine, la definizione, sulla base della ricognizione dello "stato della conoscenza dell'Ente", di decisioni di investimento in relazione agli eventuali divari da colmare per sfruttare il capitale intellettuale o "vuoti di conoscenza" da riempire per essere all'altezza dei propri concorrenti (Università, altri Enti di ricerca). L'obiettivo di questa attività del ciclo di gestione è sviluppare una strategia di accrescimento e valorizzazione degli asset costitutivi il capitale intellettuale per "farli fruttare" e di incrementare l'efficienza del lavoro e dei dipendenti e il miglioramento continuo della performance individuali.

Il risultato delle attività di gestione del capitale intellettuale risiede nella definizione di un nuovo portafoglio di conoscenza, il quale costituisce il presupposto per l'attuazione del "ciclo di gestione". La gestione del capitale intellettuale è proprio tipica di una fase di consapevolezza e di maturità, di uno stadio, cioè, in cui le organizzazioni di ricerca hanno chiaro sia il ruolo esercitato e da assegnare alla conoscenza, sia la sua eterogenea composizione e le multiformi manifestazioni (concretizzazione nelle forme del capitale umano, organizzativo e relazionale, in termini di "processo" e di "prodotto"). Solo a partire da questa consapevolezza è possibile attivare un processo razionale di gestione della conoscenza, la promozione, cioè, di una "gestione strategica" del capitale intellettuale, intesa come complesso di iniziative e interventi sulla conoscenza consapevoli, programmati e strutturati, integrati rispetto alle strategie dell'Ente. I processi e i progetti di conoscenza pensati e sviluppati, infatti, non muovono dalla preliminare definizione di strategie di conoscenza, ma dall'accertamento, realizzato mediante indagini e iniziative di misurazione, della disponibilità quali-quantitativa di risorse intellettuali; la definizione di strategie volte alla determinazione dell'intensità della conoscenza dell'organizzazione di ricerca e delle politiche di investimento sono successive, basate sui risultati delle attività analitico-ricognitive condotte.

Le iniziative di gestione della conoscenza, promosse a partire dall'adozione del paradigma del capitale intellettuale, dovrebbero perseguire due principali

obiettivi soprattutto finalizzati alla mappatura e alla misurazione del patrimonio delle conoscenze.

I progetti di ricognizione degli elementi costitutivi del capitale intellettuale (progetti di knowledge mapping) che mirano a identificare e rappresentare tutte le conoscenze presenti e disponibili, per procedere all'individuazione e alla localizzazione dei soggetti che ne sono titolari e delle infrastrutture che le incorporano. Si tratta, generalmente, di progetti strumentali allo sviluppo e all'affinamento di processi di analisi strategica e/o relativi alla mappatura delle competenze del personale, alla definizione delle politiche di sviluppo della conoscenza individuali. I progetti di misurazione della conoscenza, sviluppati con l'obiettivo di pervenire alla determinazione quali-quantitativa del valore delle singole componenti del capitale intellettuale, umano, organizzativo e relazionale (e quindi di quello complessivo), si risolvono nella progettazione e nella determinazione di misure, indici e indicatori quali-quantitativi, in grado di supportare le decisioni della dirigenza.

Un sistema di determinazioni di stock del capitale intellettuale non è di per sé sufficiente, in quanto incapace di fare emergere le condizioni di reciproca dipendenza tra le diverse categorie (umana, organizzativa e relazionale) e le componenti costitutive. Il valore del capitale intellettuale, infatti, non può trovare spiegazione nel solo dimensionamento delle singole risorse, né può essere determinato come pura sommatoria della stima del valore aggiunto apportato da ciascuna di esse, bensì scaturisce dall'intersezione e dalle condizioni di interdipendenza delle varie risorse intellettuali, dalla reciproca complementarità dei processi di ampliamento e di codificazione che ne permettono la valorizzazione e lo sviluppo.

È evidente che il tema centrale della gestione e della misurazione del capitale intellettuale riguarda le dinamiche relative alla sua generazione e al suo sviluppo, le quali devono essere promosse e governate attraverso la progettazione di processi e iniziative appositamente dedicate (progetti di knowledge management), finalizzate ad aumentare la dotazione delle singole componenti di capitale intellettuale e la loro estensione complessiva attraverso interventi dall'impatto intra-

organizzativo (progetti di condivisione centrati sulla codificazione e sull'impiego) e dalla valenza esterna con la realizzazione di transazioni di conoscenza.

Praticamente, le azioni e gli interventi di generazione, sviluppo e valorizzazione del capitale intellettuale prevedono la progettazione e l'implementazione di progetti di conoscenza caratterizzati, nelle configurazioni e nelle finalità, da connotazioni strutturali e funzionali diverse. Tuttavia, se si guarda all'esperienza delle aziende private che per prime si sono cimentate o di quelle che hanno raggiunto i risultati più significativi, si tratta di progetti generalmente finalizzati: alla creazione di reti per la comunicazione e la condivisione delle informazioni; alla costituzione di "cassetti del sapere" e di "depositi dei dati"; all'implementazione di strumenti per il supporto delle decisioni; alla promozione di comunità di pratica di lavoratori della conoscenza. Volendone tentare una preliminare tipizzazione, si tratta di iniziative riconducibili a due tipologie fondamentali, finalizzate alla "patrimonializzazione" della conoscenza e al miglioramento delle condizioni di contesto che consentono la promozione e lo sviluppo del capitale intellettuale.

Un primo raggruppamento comprende progetti di conoscenza che perseguono l'obiettivo di raccogliere e codificare materiale intellettuale prodotto nella realizzazione di precedenti esperienze (progetti di lessons learned).

L'intento è consentire e promuovere la diffusione interna e l'ampliamento mediante applicazione della conoscenza ad altri contesti, diversi da quelli in cui le esperienze stesse sono maturate.

La seconda tipologia include progetti di improving knowledge environment, definiti e sviluppati per migliorare le condizioni di contesto che favoriscono la gestione del capitale intellettuale: sono tali, ad esempio, gli strumenti e le iniziative volte all'incentivazione del personale alla condivisione e al trasferimento delle conoscenze, i progetti di sviluppo della comunicazione interna ed esterna all'Ente. I progetti di lesson learned, in quanto centrati su "oggetti di conoscenza", sono tipici della fase di codificazione e strumentali all'attuazione di politiche di trasferimento su base volontaria, sviluppate dai soggetti che operano all'interno dell'organizzazione; in sostanza si tratta di superare quella convinzione che spesso alcuni dipendenti hanno di essere custodi del know how operativo che consente loro

di essere “indispensabili” per l’Ente e consentire agli stessi di avvalersi di rendite di posizione.

I progetti finalizzati al miglioramento delle condizioni di contesto, al contrario, non richiedono una preliminare rappresentazione delle conoscenze come presupposto per il loro trasferimento, facendo invece affidamento su processi di diffusione centrati sull’interazione personale tipica delle fasi di impiego della conoscenza. Si aggiunga che i progetti di conoscenza varati in corrispondenza di procedure con un basso livello di interdipendenza e di complessità sono, essenzialmente, progetti di codificazione, finalizzati, ad esempio, alla redazione di manuali di procedure; all’aumentare del livello di interdipendenza essi assumono, di norma, la forma di progetti di sviluppo di best practices; nel caso del CNR un esempio è rappresentato dalla diffusione delle pratiche dell’Istituti ITT sul GDPR a tutto il Dipartimento d’afferenza. Mentre nel caso di procedure connotate da attività ad alta complessità, invece, i progetti di gestione della conoscenza si configurano come progetti di formazione o di incentivazione individuale.

4.6 Le Risorse che Compongono la Conoscenza

Si può dire che, come sostenuto dal paradigma di analisi del capitale intellettuale, le risorse intangibili legate alla conoscenza sono "risorse per competere", la loro gestione deve necessariamente essere selettiva e strategicamente orientata.

Inserita in una prospettiva gestionale l’analisi del capitale intellettuale e di quello umano in particolare deve quindi privilegiare l’esplicitazione delle sue connotazioni funzionali (a che cosa serve e per quali finalità può essere impiegata). L’attenzione deve essere focalizzata sulle risorse che rappresentano il capitale intellettuale del patrimonio dell’Ente in un determinato momento (stock di conoscenza), alle possibilità di una loro estensione e valorizzazione continua e progressiva. È questo il motivo per cui le attività ricognitive rivolte alla determinazione della consistenza e dell’estensione del capitale intellettuale, condotte negli enti analoghi con modalità tecnico-metodologiche identiche e aventi

per oggetto di indagine medesimi elementi (le persone, l'infrastruttura organizzativa e tecnico produttiva, le relazioni con i partners), portano necessariamente a risultati differenziati, dipendendo, questi risultati più che dalle differenti tipologie di risorse, dagli obiettivi e dalle strategie riguardanti le risorse intellettuali prescelte.

Attuare un'analisi della conoscenza esistente in una prospettiva strategica rende possibile una descrizione e una rappresentazione di questa strategia immediatamente utilizzabile per pianificarne gli impieghi e gestirne gli investimenti delle risorse.

In una prospettiva di analisi economico-aziendale anche per gli enti di ricerca, la conoscenza detenuta e suscettibile di essere impiegata per supportare i processi decisionali e realizzare quelli operativi è chiaramente caratterizzata dall'attributo della strumentalità e della valenza funzionale. Si può anche sostenere che il capitale intellettuale è, in prima approssimazione, il patrimonio di conoscenze costituito dall'insieme del sapere che cresce e si accumula attorno ai compiti delle persone consolidandosi in un complesso di strumenti che arricchiscono il patrimonio dell'organizzazione aggiungendovi fatti, dati, informazioni resi disponibili ai dipendenti nel momento in cui essi ne hanno bisogno.

L'accento sulle connotazioni funzionali della conoscenza e del sapere non può che essere necessariamente accresciuta dall'affermazione dell'economia della conoscenza, la quale è un'economia appunto e riguarda anche i soldi, non gestire elementi patrimoniali che incarnano ed esprimono risorse intellettuali significa quindi, oggi, "non essere attenti agli affari economici-finanziari della ricerca".

Una tale concezione del capitale intellettuale incoraggia necessariamente una gestione finalizzata alla creazione, all'accrescimento e allo sfruttamento delle potenzialità di un patrimonio intellettuale che deve essere "messo a reddito".

Il patrimonio intellettuale è costituito da risorse in relazione alle quali il CNR non solo sostiene comunque dei costi rilevanti, per il solo fatto di disporre e a prescindere dall'impiego, ma realizza (o ha realizzato) investimenti significativi sotto forma, ad esempio, dell'acquisizione di specifiche competenze e della formazione del personale, della costruzione di infrastrutture tecniche che supportano lo svolgimento delle attività, della definizione di processi e di procedure

che regolano l'acquisizione delle risorse. È questa "considerazione economica" che, quand'anche l'organizzazione operi in assenza di un consapevole orientamento strategico inerente la gestione della conoscenza, consente di ricomporre il nesso causale tra strategie e politiche di gestione e di impiego del capitale intellettuale.

Il riconoscimento del carattere strumentale e della valenza funzionale della conoscenza costitutiva il capitale intellettuale modifica il "tradizionale" rapporto tra strategia e conoscenza.

Le componenti della conoscenza non fungono più solo da supporto per la formulazione delle strategie e dei processi decisionali, ma divengono lo specifico oggetto di determinazioni strategiche e di politiche le quali non solo presentano "pari dignità" rispetto alle politiche relative alle altre risorse ad esempio quelle finanziarie e dimensioni della gestione, ma finiscono per influenzarle.

La gestione del capitale intellettuale è una condizione determinante dell'equilibrio economico-finanziario del CNR e presupposto per il vantaggio competitivo e va posta al centro e si deve affermare progressivamente come l'oggetto privilegiato delle nuove strategie dell'Ente. Queste ultime devono essere orientate non solo ad indirizzare l'uso delle risorse intellettuali e delle competenze professionali al fine della massimizzazione dei risultati, ma soprattutto a promuovere iniziative strumentali alla creazione dell'insieme eterogeneo delle risorse intellettuali necessarie per la loro attuazione. La gestione, lo sviluppo e la valorizzazione del capitale intellettuale acquisiscono significatività e funzionalità se e solo se vengono inquadrati in una prospettiva strategica: la conoscenza costitutiva il capitale intellettuale può essere immagazzinata, accresciuta e sfruttata solo nell'ambito di una strategia, chiarendo a tutti gli attori dell'organizzazione il ruolo che le si intende assegnare e il valore che da essa ci si attende. Come per le risorse fisiche (ma ancora di più, viste le caratteristiche intangibili delle risorse intellettuali e la loro derivazione dall'attività delle persone), il patrimonio delle risorse intellettuali esiste, è riconoscibile ed è suscettibile di valorizzazione e può essere oggetto di politiche di gestione solo nel contesto di una strategia esplicita e condivisa tra i diversi

portatori d'interessi; prestando una particolare attenzione alle aspirazioni dei dipendenti della periferia/rete che determinano, in aggregato, i risultati del CNR.

L'attenzione sulla valenza funzionale delle risorse intellettuali conduce inevitabilmente a una concezione prevalentemente pragmatica della conoscenza, come materiale intellettuale da impiegare e sfruttare.

Questa concezione operativa se si rivela utile per facilitare una preliminare identificazione degli elementi costitutivi il capitale intellettuale e la corretta "calibrazione" delle politiche di gestione, rischia di determinare una visione riduttiva del capitale intellettuale stesso, conducendo ad annoverare al suo interno la sola conoscenza suscettibile di immediata applicazione nei processi operativi (conoscenza operativa o "capitale intellettuale di funzionamento"). Arrivando ad identificare una distinzione tra capitale intellettuale strategico (conoscenza per l'innovazione e il vantaggio competitivo) e operativo (di funzionamento).¹³

Va ricordato che sia che si tratti di sostenere la creazione interna o l'acquisizione all'esterno di conoscenza, di favorirne la condivisione e la diffusione mediante l'apprendimento, di porre in essere interventi approfonditi di formazione, è necessario che si assicuri che tutte le iniziative promosse, per rappresentare autentici investimenti, vertano sul "vero" capitale intellettuale, su risorse cioè, che, per il loro contributo all'innalzamento della performance, costituiscono asset critici nel processo di creazione del valore.

Senza questa operazione di accertamento, che deve guidare l'attività analitico-ricognitiva finalizzata all'identificazione delle risorse di conoscenza possedute, il CNR rischia di dar vita a processi e progetti di gestione della conoscenza di natura puramente operativa, utili per la realizzazione di specifiche attività, difficilmente in grado di concorrere, tuttavia, allo sviluppo del capitale intellettuale inteso cioè come fattore di competitività, risorsa strategica per l'innovazione.

Tuttavia, bisogna pure evitare, nell'attività di definizione e mappatura del capitale intellettuale, un diverso, opposto pericolo, quello di una ricognizione "miope" la quale, tutta tesa a scovare risorse intellettuali che "fanno la differenza"

¹³ La genesi del paradigma di analisi del capitale intellettuale T.A. STEWART, *Il capitale intellettuale*, Milano, Ponte alle Grazie, 1999 e, dello stesso autore, *La ricchezza del sapere*, Milano, Ponte alle Grazie, 2002.

dal punto di vista del risultato della performance, trascuri quelle attività risolutive, relative ai processi organizzativi, alle strutture di supporto, alle modalità di generazione di nuova conoscenza, a tutte quelle caratteristiche delle risorse, delle funzioni e dei processi organizzativi, soprattutto di supporto alla ricerca scientifica, che rendono possibili proprio quegli output e quei risultati di eccellenza. Infatti, non è detto che le risorse intellettuali costitutive il capitale dell'Ente risiedano nelle sole competenze centrali, ovvero si riferiscano unicamente alle procedure emanate dalla Sede centrale, il capitale intellettuale umano deve essere ricercato nell'insieme delle conoscenze e delle competenze detenute dall'intera compagine lavorativa, a prescindere dal loro impiego in funzioni di staff o di line.

Va detto che il capitale strutturale risiede, oltre che nell'infrastruttura tecnico-operativa, in quella organizzativa, nelle reti di relazioni relative alle funzioni di supporto. Praticamente, l'identificazione del capitale intellettuale deve essere promossa a partire dalla rilevazione degli interessi e delle aspettative dei diversi stakeholder; il riferimento ai vari portatori di interessi costituisce il criterio-guida per l'identificazione di tutti gli elementi costitutivi il capitale intellettuale.

Se questa caratteristica è immediatamente evidente nel caso del capitale relazionale, essa tuttavia vale anche per quello umano e organizzativo, definiti, rispettivamente, come l'insieme di attitudini del personale e delle componenti strutturali provviste di valore aggiunto in quanto in grado di fornire soluzioni agli stakeholder.

L'inquadramento strategico, la valenza funzionale sono i principali criteri-guida da osservare in sede di rilevazione e di mappatura selettiva del capitale umano.

4.7 La Misurazione del Capitale Intellettuale e i Flussi della Conoscenza.

La mappatura degli elementi costitutivi il capitale intellettuale trova un suo tipico scopo nella misurazione della loro consistenza e nella determinazione del loro valore.

Per i dirigenti con la responsabilità della gestione e della valorizzazione del capitale intellettuale e degli aspetti intangibili che determinano la creazione del valore della performance si pone il problema di ricercare nuovi strumenti per la misurazione delle risorse intellettuali, in grado di determinare il rendimento degli investimenti realizzati e il contributo arrecato alla generazione del risultato finale. L'identificazione degli elementi costitutivi il capitale intellettuale non risponde solo ad esigenze ricognitive ma soprattutto a necessità gestionali. Pertanto, il sistema di indicatori per la misurazione del capitale intellettuale-umano, poiché è un sistema articolato di misurazioni finalizzato a stimare la consistenza delle diverse risorse di conoscenza, possedute dai dipendenti principalmente, ma anche le relative correlazioni e le condizioni di interdipendenza, costituisce parte integrante della classificazione del capitale intellettuale. La misurazione del capitale intellettuale presenta delle complessità rappresentate soprattutto dalla natura intangibile/volatile delle risorse considerate.

La concezione dinamica del capitale intellettuale, soprattutto con riferimento alla sua componente umana, presenta rilevanti implicazioni gestionali, amplificare il focus e gli elementi delle politiche e delle iniziative di investimento, modifica le priorità dell'azione dirigenziale; non è sufficiente più identificare e apprezzare gli elementi costitutivi il capitale intellettuale visti come dotazioni di stock, ma è necessario comprendere i processi di generazione e di trasformazione della conoscenza.

Ciò significa spostare l'attenzione dirigenziale dalle modalità di impiego della conoscenza all'analisi delle dinamiche di flusso, dall'elaborazione di indicatori di consistenza delle singole risorse alla promozione di interventi tecnicoapplicativi quali i progetti di conoscenza e di strumenti organizzativi per facilitarne l'evoluzione, la condivisione e attraverso cui implementare l'apprendimento sia individuale continuo che quello organizzativo.

Sono i modelli esplicativi delle dinamiche di flusso e non le considerazioni sugli stock del capitale intellettuale che devono orientare i processi di decisione strategica.

La misurazione delle consistenze patrimoniali delle singole risorse intellettuali, è poco significativa se non è integrate dall'elaborazione di chiavi interpretative che spieghino e rendano intelligibili le modalità attraverso cui le diverse componenti del capitale intellettuale interagiscono condizionandosi reciprocamente.

La mappatura del capitale intellettuale mira a rendere evidente come le tre categorie costitutive (capitale umano, organizzativo e relazionale) configurino elementi interdipendenti e concorrenti congiuntamente alla creazione di valore e al miglioramento della performance individuale e organizzativa; il contributo arrecato dalle risorse intellettuali alla creazione del risultato non scaturisce direttamente da singole componenti, ma dalla dinamica interazione tra queste e dalla loro continua interazione.

Le persone devono essere poste al centro dell'analisi delle dinamiche relative ai processi di conoscenza ma non più solamente in quanto detentori di risorse intellettuali e sapere, il paradigma teorico del capitale intellettuale apporta un rinnovato ruolo dei dipendenti, soggetti consapevoli delle dotazioni intellettuali esistenti/accessibili, responsabili dei processi di interiorizzazione, condivisione e trasformazione.

L'analisi della conoscenza nel CNR secondo il modello del capitale intellettuale agevola una gestione consapevole delle risorse intellettuali, orientando gli individui a guardare, oltre ai problemi di generazione di nuova conoscenza, alle possibilità di sfruttamento di quella già esistente e posseduta o accessibile, già codificata e presente nelle reti di relazione.

Il paradigma di analisi del capitale intellettuale propone una rappresentazione sequenziale delle interazioni tra le categorie umana, organizzativa e relazionale.

La creazione della conoscenza, del valore e del miglioramento della performance prende avvio dall'insieme delle competenze, del know-how e delle caratteristiche personali degli individui (capitale umano). Quest'ultimo si trasforma, con la sua applicazione, in un aggregato di ordine superiore (conoscenza

organizzativa) che consente di avere anche il know-how a livello strutturale (capitale organizzativo). Con la codificazione e la socializzazione, la conoscenza passa da forme tacite individuali a forme esplicite-codificate, si trasforma in componenti di tipo strutturale, in grado di innalzare l'efficienza operativa dei processi, di innovare le modalità di interazione con i portatori d'interesse.

Il capitale organizzativo si traduce in capitale relazionale nella misura in cui esprime la capacità dell'Ente di produrre risultati utili per gli stakeholder interni ed esterni e di sostenerli nel lungo periodo, ad esempio attraverso l'attitudine ad attrarre nuovi finanziamenti e a mantenere quelli acquisiti, incrementando anche l'utilità che da essi si può trarre per i diversi interessati.

Va sottolineato che esistono forti correlazioni causali tra il capitale organizzativo del CNR e quello relazionale che evidenziano il ruolo del primo come strumentale del secondo, in quanto se l'Ente fa da fornitore di supporti di tipo organizzativo, strumentale, informatico, con le sue reti telematiche che possono agevolare la gestione e la creazione di capitale relazionale aumentando le possibilità di transazioni scientifiche tra i partners e consentendo una più elevata efficienza delle relazioni. Ormai la tecnologia informatica non si configura come un mero strumento di gestione delle informazioni, ma rappresenta una modalità di strutturazione di relazioni con maggior contenuto innovativo e pratico soprattutto in periodi di pandemia dove le relazioni intersoggettive non avvengono facilmente di presenza. Il capitale intellettuale organizzativo se rappresenta il principale prodotto del capitale intellettuale umano, in quanto derivante dalla codificazione e dall'oggettivazione delle conoscenze possedute dalle persone, spesso a livello individuale e in forma tacita, costituisce al contempo l'infrastruttura che consente al capitale umano di esprimere il suo potenziale, evidenziando nessi e relazioni di interdipendenza di tipo dinamico.

Il capitale umano e quello organizzativo co-evolvono quando la conoscenza individuale trova nell'infrastruttura organizzativa il contesto idoneo per il suo sviluppo e la sua condivisione (SIGeO).

Il capitale umano e quello relazionale si rafforzano reciprocamente quando gli individui realizzano, attraverso l'interazione, le conoscenze o le capacità che si aspettano i portatori di interesse. Il capitale organizzativo e quello relazionale

si sviluppano in maniera integrata quando l'Ente e i suoi partner co-apprendono attraverso la realizzazione di progetti di condivisione di conoscenza ed esperienza, come nell'ambito dei progetti di ricerca. Va evidenziato che l'obiettivo delle politiche di gestione e di valorizzazione del capitale intellettuale consiste nell'assecondare e nel promuovere la massimizzazione delle interazioni tra le varie componenti costitutive del capitale intellettuale, ampliando quanto più possibile la creazione di valore determinata dalla loro combinazione.

Le necessità di integrazione delle tre componenti e dei flussi di capitale intellettuale determinano la necessità che si pervenga alla messa a punto di uno schema esplicativo di nessi causali tra le diverse componenti del capitale intangibile.

Questa chiave di lettura dei flussi di valore va definita in maniera coerente con le strategie pensate e va affinata nel tempo, perché costituisce il presupposto per la creazione di una base informativa che consente la promozione e la legittimazione di investimenti mirati a sostenere le dotazioni del capitale umano, organizzativo e relazionale.

La mappatura del capitale intellettuale dell'Ente, la determinazione delle dotazioni di stock e la comprensione delle dinamiche di generazione e sviluppo (flussi di conoscenza), così come determinate dalle condizioni di interdipendenza tra le diverse risorse patrimoniali (fisiche e intellettuali), costituisce l'indispensabile premessa per la promozione di politiche di investimento e interventi puntuali e finalizzati all'accrescimento, alla preservazione e allo sfruttamento della conoscenza anche e soprattutto nell'ambito amministrativo gestionale.

Naturalmente la gestione efficace del capitale intellettuale dipende anche dalle caratteristiche delle sue risorse costitutive su cui si basano i processi di gestione: un livello sufficiente di strutturazione, un grado di orientamento alle procedure amministrative; inoltre risente delle caratteristiche comportamentali degli attori organizzativi e dei dipendenti chiamati a definire e attuare i progetti di gestione e sviluppo del capitale intellettuale, ma anche a promuoverne la diffusione e utilizzarne i risultati.

Le buone politiche di gestione e sviluppo del capitale intellettuale richiedono, oltre all'inquadramento strategico un costante presidio organizzativo attraverso la

previsione di una struttura responsabile (ad esempio quella creata e preposta al supporto della performance alla gestione del personale o quella incaricata del funzionamento e dell'implementazione del sistema informativo, della formazione interna), la sensibilizzazione della dirigenza a tutti i livelli, la promozione e il sostegno di un'adeguata cultura organizzativa, la previsione di strumenti di incentivazione dei dipendenti.

Ancora, l'efficace attuazione dei progetti di diffusione della conoscenza interna richiede un orientamento positivo delle persone nei confronti dell'apprendere, un'apertura, un'attitudine e una disponibilità tale da qualificarli come "lavoratori per la conoscenza" anche se amministrativi, soggetti, cioè, intellettualmente curiosi, interessati a sperimentare, sviluppare e condividere le proprie conoscenze e le specifiche competenze detenute.

È questo, un atteggiamento e una propensione che, oltre a essere il frutto di una capacità personale, di singoli individui, dipende da presupposti tipicamente organizzativi quali, la riduzione di fattori "inibitori" eventualmente presenti nella cultura dell'Ente o nelle modalità organizzative tali da scoraggiare la propensione alla socializzazione della conoscenza, ad esempio per le implicazioni negative sulle opportunità di carriera individuali.

I progetti di gestione del capitale intellettuale, soprattutto del capitale umano, devono mirare a creare condizioni positive di carattere generale che si concretizzano nello sviluppo di quelle componenti del capitale intellettuale umano espressione della capacità associativa, dell'attitudine delle persone a lavorare insieme per il perseguimento di scopi comuni e condivisi. La formazione di questa risorsa, che possiamo chiamare "capitale sociale", è alla base di un processo culturale complesso basato sulla condivisione di norme e valori e lo sviluppo di fiducia come aspettativa di comportamenti prevedibili e trasparenti, corretti e collaborativi.

A questo punto, va sottolineato che del capitale sociale si danno in letteratura due diverse definizioni. La prima pone l'accento sulla struttura relazionale interna a una determinata organizzazione, riferita, cioè, a soggetti appartenenti a uno stesso raggruppamento organizzativo; il capitale sociale è così localizzato nei legami tra individui e gruppi facenti parte di una collettività e, in particolare, nelle

caratteristiche che rendono quest'ultima coesa e che facilitano il raggiungimento dei propri obiettivi. La seconda, invece, esalta il ruolo delle relazioni esterne a un determinato perimetro organizzativo: il capitale sociale, in questa accezione, esprime e identifica l'insieme delle risorse che derivano dal complesso delle interazioni intrattenute tra diversi attori nell'ambito di una rete di relazioni.

La dimensione sociale del capitale intellettuale umano rileva per la sua incidenza sulle modalità di interazione tra soggetti e unità organizzative sulle caratteristiche relazionali che le rendono possibili.

Le interazioni basate sulla conoscenza sono determinate e si fondono su aspetti diversi, sia di natura tecnico organizzativa sia culturale, dai quali dipendono le caratteristiche dei contatti con riferimento alla natura, tipologia e numerosità degli interlocutori che è possibile raggiungere, e le modalità di attivazione.

Il capitale sociale può essere definito, inoltre, come l'insieme delle risorse intangibili legate alle interazioni aventi per oggetto la conoscenza (caratteristiche dei legami, sistema di valori, e aspettative), che sostanziano e rendono possibile l'operatività del capitale intellettuale relazionale visto come componente e modalità di generazione e di trasferimento della conoscenza.

Il principio cardine dello sviluppo del capitale intellettuale, al contrario, deve essere quello della trasferibilità, che si concretizza nella promozione di iniziative finalizzate a rendere possibile lo spostamento della conoscenza dell'organizzazione da un contesto ad un altro, interno o esterno.

A questo punto, occorre fare un'altra considerazione e cioè che l'esperibilità delle iniziative e delle modalità di diffusione e trasferimento di conoscenza presuppone l'esistenza di "mercati di conoscenza", la possibilità di individuare, all'esterno di una determinata organizzazione, le conoscenze ricercate, giudicate suscettibili di applicazione diffusa. La riconoscibilità di domanda e offerta di conoscenza costituisce infatti il presupposto per realizzare transazioni di mercato della conoscenza legate ad un giudizio di convenienza, l'interesse al trasferimento e alla ricezione di risorse intellettuali dipende da una preliminare valutazione di utilità, intesa come "potenzialità di proficuo utilizzo futuro".

Nell'era della globalizzazione le risorse intellettuali possono essere oggetto di compravendita al pari di altre, approvvigionate non solo sotto forma di

conoscenza codificata, ma più frequentemente veicolate da processi molteplici e variegati, spesso poco chiari.

Occorre incoraggiare le amministrazioni pubbliche a pensare al proprio capitale intellettuale in una prospettiva di sistema, pensare ai processi di arricchimento del patrimonio collettivo come una modalità di valorizzazione del proprio patrimonio; urge pensare le organizzazioni nella costruzione di network interni ed esterni che favoriscono la creazione di un tessuto di relazioni capace di aumentare il livello di capitale sociale collettivo e, con questo, quello di capitale intellettuale umano e relazionale.

Le conseguenze più rilevanti che derivano dalla prospettiva "di mercato della conoscenza" riguardano gli effetti circa l'allestimento dei contenuti intellettuali, del sapere organizzato e reso disponibile nei sistemi di gestione della conoscenza (knowledge management).

4.8 Le Nuove Tecnologie dell'Informazione e delle Comunicazioni per Gestire la Conoscenza

Le attività di creazione, acquisizione, sedimentazione, fruizione e applicazione della conoscenza tipiche di un'organizzazione, coinvolgono prima di tutto le persone, che sono fortemente influenzate da dinamiche di tipo socio-relazionale e organizzativo; la gestione della conoscenza presenta dimensioni non solo pratiche e tecnologiche, ma anche psicologiche e organizzative; ciò implica che le iniziative e le attività di gestione del capitale intellettuale rischiano il fallimento se si sottovaluta anche uno solo degli altri aspetti ad essa collegati.

La tecnologia gioca un ruolo centrale nella costruzione di soluzioni per la gestione del capitale intellettuale, ma non è in sé garanzia del successo, una cultura adeguatamente orientata alla condivisione del sapere, una corretta organizzazione e un'appropriata leadership, la disponibilità di sistemi di incentivazione del personale sono elementi fondamentali per il successo di qualunque iniziativa di knowledge management.

Nell'Ente le metodologie per diffondere la conoscenza sempre più si avvalgono dell'ICT attraverso gli strumenti di e-learning interattivi, le applicazioni di workgroup, le tecnologie di comunicazione sincrona e asincrona (instant messaging, e-mail, chat, forum, blog) permettono una comunicazione bidirezionale, sia in senso verticale, che in senso orizzontale.

L'e-learning (GestForm-CNR piattaforma ad hoc del CNR) e il groupware abitua a condividere in rete con gli altri le proprie conoscenze ed educano all'apprendimento continuo, agevolando, in questo modo, la capacità di ricercare, selezionare e acquisire informazioni e sapere in ogni momento.

Si riscontrano nel CNR un modello di interazioni sociali finalizzate alla generazione e allo sviluppo di capitale intellettuale che è quello delle comunità di pratica. Una comunità di pratica è costituita da un gruppo di persone che condividono un patrimonio di conoscenze comuni e che hanno comuni interessi e obiettivi. Nelle comunità di pratica, costituite sia in maniera formale sia informale, gli individui interagiscono tra loro in modo informale, scambiandosi le reciproche conoscenze sui temi di interesse; i processi di scambio provocano la generazione e la condivisione di nuova conoscenza. Ne sono esempi diversi gruppi creati tra vari istituti dell'Ente per le attività di rendicontazione dei progetti di ricerca europei in cui sono coinvolti. Una comunità di pratica può nascere e svilupparsi spontaneamente in qualunque organizzazione, mediante un processo di socializzazione finalizzato alla condivisione delle esperienze quotidiane e delle pratiche lavorative. Una volta formata, è tenuta insieme dalla forte coesione e dallo spirito di gruppo dei partecipanti che hanno forti interessi ad essa. Le conoscenze prodotte e scambiate da queste aggregazioni sociali interne sono prevalentemente "tacite" e non scritte; nelle comunità di pratiche l'appartenenza al gruppo non è messa in discussione perché serve. Un dipendente può appartenere a diverse comunità di pratica più o meno strutturate.

La nascita e il mantenimento di queste comunità di pratica sono fortemente favorite dalle nuove tecnologie dell'informazione che, grazie agli strumenti di comunicazione/collaborazione e groupware, consentono la costituzione di comunità virtuali e delocalizzate. Le tecnologie dell'informazione, inoltre, permettono di catturare e acquisire, rendendola esplicita, una parte della

conoscenza tacita che è scambiata e generata all'interno delle comunità di pratica. Nelle moderne organizzazioni come il CNR è sempre più diffusa la costituzione di queste comunità in modo da favorire il processo di creazione e di condivisione delle conoscenze e delle esperienze fra i dipendenti (Co-Vision comunità di pratiche degli amministrativi dell'Ente).

Bisogna far sì che la gestione del capitale intellettuale si espliciti attraverso un insieme di attività che coinvolge aspetti sociali, psicologici, tecnologici, organizzativi, per fare in modo che tali fattori evolvano correttamente, il ruolo guida della dirigenza è determinante.

Uno dei fattori più importanti per l'effettiva gestione della conoscenza è una consapevole strategia che deve essere allineata sia con le risorse dell'organizzazione sia con l'ambiente competitivo circostante (Università altri Enti di ricerca).

Si devono quindi sviluppare tecniche di controllo della conoscenza orientate al controllo strategico degli obiettivi individuali da raggiungere, al controllo operativo delle attività di knowledge management e delle loro applicazioni, al controllo e alla valutazione dello stato del capitale intellettuale (SIGeO).

Determinante è nella definizione delle strategie e delle politiche di gestione e sviluppo del capitale intellettuale, la gestione delle risorse umane. Quest'ultima, deve essere intrapresa con lo scopo di superare le resistenze e stimolare la partecipazione attiva dei dipendenti, anche ricorrendo a sistemi di incentivazione specifici per sviluppare le abilità di autogestione della conoscenza, le quali comprendono sia le capacità di ricercare e recuperare l'informazione e/o la conoscenza, sia quelle necessarie a strutturare e presentare adeguatamente la conoscenza e l'informazione. I sistemi di incentivi devono spingere verso la condivisione e la documentazione della conoscenza posseduta; gli schemi di valutazione dei risultati (ivi inclusi i test di valutazione della formazione-conoscenza su GestForm) dovrebbero tener presente dei contributi alla generazione, condivisione e trasferimento della conoscenza. Le tecnologie della informazione e della comunicazione (ICT) per il knowledge management rappresentano il vero fattore abilitante di qualunque strategia di gestione della conoscenza e della formazione continua.

Capire le potenzialità offerte dalle diverse soluzioni tecnologiche disponibili è di fondamentale importanza per la loro corretta applicazione, il tentativo di creare una cultura della gestione della conoscenza condivisa, basata unicamente su un approccio organizzativo e sull'attiva collaborazione fra le persone, senza la presenza di un adeguato sistema informatico, porta a risultati parziali.

Le componenti e le implicazioni organizzative del capitale intellettuale mostrano come lo scopo delle tecnologie per il knowledge management debba essere non solo quello di gestire la conoscenza in sé, ma soprattutto di facilitare l'implementazione dei processi sottostanti.

Oggi più che mai, sono le tecnologie dell'informazione e della comunicazione che rendono possibile la realizzazione di un sistema valido di gestione della conoscenza. Esse da un lato favoriscono la costituzione delle configurazioni organizzative a supporto della gestione della conoscenza e della formazione e dall'altro rendono possibile la definizione di funzionalità che permettono il realizzarsi del ciclo di vita della conoscenza-formazione e lo sfruttamento della conoscenza nelle procedure delle organizzazioni di ricerca.

Le tecnologie dell'informazione rappresentano l'infrastruttura di supporto alle attività chiave di creazione, immagazzinamento, distribuzione e applicazione della conoscenza. Per usare in maniera efficace le tecnologie ICT, fattori abilitanti per le attività di knowledge management all'interno di un'organizzazione, deve essere tenuto presente che la conoscenza si manifesta nell'organizzazione sotto forme diverse, ognuna delle quali deve essere trattata mediante opportuni strumenti; ricordando sempre che in un'organizzazione la conoscenza può essere presente in forma tacita, implicita ed esplicita.

La conoscenza tacita è rappresentata da ciò che le persone sanno ma che non possono o vogliono esprimere mediante normali canali di comunicazione.

Come sostenuto da Polanyi, infatti, "possiamo conoscere più di quanto possiamo esprimere"¹⁴. La conoscenza tacita è strettamente legata alla persona, dipende fortemente dal contesto, è difficilmente esplicitabile e ancor meno formalizzabile. Questa conoscenza, principalmente pratica-operativa, è tipica dell'essere esperti in qualche campo e si manifesta in quel particolare momento

¹⁴ M. POLANYI, *The Tacit Dimension*, Routledge and Kegan Paul, 1996.

dell'esercizio dell'expertise. Questa forma di conoscenza può essere trasferita mediante meccanismi di imitazione; essa richiede tecnologie specifiche per il suo trattamento provenienti soprattutto dal settore delle comunicazioni che integrano audio, video, grafica e testo.

La conoscenza implicita posseduta dalle persone è quella componente della conoscenza che non si può o non si vuole esprimere, ma di cui si è consapevoli e che si sarebbe in grado di esplicitare, formalizzare e comunicare¹⁵. Le tecnologie per il trattamento di questo tipo di conoscenza sono quelle specifiche di acquisizione, di comunicazione (anche scritta che funge anche da metodo di esplicitazione), di rappresentazione formale della conoscenza (database, workflow).

La conoscenza esplicita è quella disponibile in forma sedimentata fuori dalle persone all'interno di documenti, database, processi, procedure amministrative.

Le tecnologie per la gestione della conoscenza attuali e future devono tenere presente che la conoscenza si genera nelle menti delle persone come una combinazione fluida di esperienze, valori, informazioni contestuali, saperi di esperti e che fluisce da un individuo all'altro, in un continuo divenire.

Va sottolineato che solo una parte della conoscenza finisce con il divenire esplicita perché raccolta nei sistemi informativi nei diversi formati possibili con la particolarità che la componente strutturata risulta essere di gran lunga inferiore a quella semi e non-strutturata.

Le aree scientifiche principali da cui provengono le tecnologie per il knowledge management sono le basi di dati, i sistemi informativi, l'intelligenza artificiale, il knowledge discovery, l'information retrieval, il natural language processing, le interfacce uomo macchina particolarmente sviluppate da alcuni istituti di ricerca (ICAR, ITT, ITD).

I modelli, le tecniche e gli strumenti concettuali, frutto della ricerca scientifica e sua applicazione nel settore informatico e delle telecomunicazioni, hanno dato origine, negli anni, a tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni che giocano un ruolo centrale nella rappresentazione formale della conoscenza

¹⁵ P. BAUMARD, Organisations déconcertées. La gestion stratégique de la connaissance, Paris, Masson, 1995

(database, attraverso i quali è possibile definire interpretazioni condivise), nella scoperta e classificazione della conoscenza contenuta in grandi moli di dati e informazioni (Big Data, knowledge discovery), nell'uso collaborativo e di gruppo della conoscenza tacita, implicita ed esplicita (workgroup), nel velocizzare e abilitare le comunicazioni video, vocali e scritte (communication and collaboration system CRM) nello stimolare ed esplicitare la conoscenza implicita (knowledge acquisition), nel favorire i processi di apprendimento organizzativo (e-learning).

Proprio l'e-learning è una delle tecnologie di maggiore impatto sulla creazione, mantenimento e gestione della formazione quindi del capitale intellettuale nella sua componente umana, permettendo la creazione di valore attraverso un processo di diffusione di conoscenza derivante dalla combinazione delle tecnologie tipiche del knowledge management con modelli pedagogici innovativi.

Gli strumenti di e-learning permettono l'accesso immediato a materiali didattici sempre disponibili (anywhere/anytime); un approccio didattico basato sulla filosofia del "learning by doing" (integrazione della formazione con l'attività lavorativa quotidiana); il costante monitoraggio del livello di conoscenza conseguita su un tema; forme di apprendimento cooperativo (creazione di comunità di pratica fatte di soggetti con interessi comuni).

Le applicazioni di e-learning stanno beneficiando dell'integrazione con tecnologie avanzate quali il knowledge discovery, che permettono la profilazione degli utenti in base ai loro bisogni formativi e una più efficace organizzazione dei contenuti e delle attività didattiche; da cui discendono anche varie iniziative formative ad es. Valore P.A. per i dipendenti pubblici.

In tal modo, è possibile classificare la composizione del capitale umano di un'organizzazione e la conoscenza/formazione di cui questo necessita in maniera più attenta e capillare. Ciò facilita l'orientamento della crescita del personale nella direzione indicata dalle strategie di gestione della conoscenza e del capitale intellettuale a 360°.

8.9 Il Ruolo della Conoscenza nelle P.P.A.A. e negli Enti di Ricerca

La gestione della conoscenza è determinante in una prospettiva competitiva ed è oggi anche al centro della riflessione delle amministrazioni pubbliche per la crescente rilevanza delle pressioni esterne affinché anche queste tipologie di organizzazioni pubbliche incrementino la propria base di conoscenze e accrescano l'impiego del proprio capitale intellettuale per il miglioramento delle politiche pubbliche e dei servizi erogati.

L'attenzione sulla gestione della conoscenza nelle amministrazioni pubbliche è da ricollegare all'effetto congiunto di due forze convergenti; cioè i processi di globalizzazione e di privatizzazione, la moltiplicazione delle fonti conoscitive e dei canali di diffusione delle informazioni hanno fatto perdere alle amministrazioni pubbliche il monopolio della conoscenza esclusiva riguardo ai propri ambiti di attività.

A ciò si aggiunga che il cittadino domanda servizi sempre più personalizzati, inoltre la complessità attuativa delle politiche pubbliche richiede l'interazione delle amministrazioni preposte con un numero crescente di partner, il turn over dei dipendenti pubblici pone in maniera più pressante il tema della conservazione del patrimonio di conoscenze e della "memoria istituzionale" delle amministrazioni.

Si sottolinea che i processi di innovazione attuali hanno reso evidente la loro dipendenza rispetto a modalità e strumenti in grado di promuovere e facilitare l'osmosi delle risorse intellettuali tra le diverse amministrazioni e tra queste e gli altri attori dei rispettivi ambienti di riferimento.

Per stare al passo coi tempi, considerando i meccanismi competitivi innescati pure nelle P.P.A.A., devono crescere nella loro significatività i progetti che vertono o impattano su risorse costitutive il capitale intellettuale pubblico.

Urge in tutte le P.P.A.A. e quindi pure nel CNR che le pratiche di knowledge management - definite in senso lato come attività e iniziative finalizzate alla generazione, alla disseminazione di know-how e alla promozione di processi di condivisione della conoscenza - non siano un semplice tema al centro dell'agenda politica, lontano dall'essere promosse con una chiara consapevolezza e nel quadro di un disegno di cambiamento di ampio respiro, non limitate alla pura dimensione

dell'informatizzazione dei processi operativo-gestionali e dei flussi informativi degli Enti pubblici, ma si trasformino in una profonda attività di interiorizzazione dei fini ultimi che la conoscenza diffusa nelle P.P.A.A deve avere.

Se si guarda alle cause del ritardo (poiché quanto appena sopra detto non è ancora avvenuto), queste cause possono essere rinvenute in connotazioni culturali e "strutturali" diverse: lo scetticismo circa l'applicabilità e la diffidenza riguardo alla funzionalità di strumenti manageriali centrati sulla gestione della conoscenza in contesti organizzativi burocratici; la scarsa percezione di sollecitazioni competitive che impongono il miglioramento delle condizioni di efficienza e di efficacia delle procedure amministrative; le lacune nelle dotazioni di infrastrutture tecnologiche e attrezzature informatiche in alcune amministrazioni pubbliche.

Le pratiche e gli strumenti di knowledge management stentano ad affermarsi nelle maggior parte delle amministrazioni pubbliche in quanto ritenuti circoscritti e di appannaggio di specifici ambiti di attività come quelle della ricerca o di particolari tipologie di amministrazioni, quelle cioè in cui prevale personale professional.

Il vantaggio competitivo degli enti di ricerca potrebbe rintracciarsi nel fatto che l'introduzione degli strumenti di gestione delle informazioni, della conoscenza e del sapere tende a essere limitata alle amministrazioni che tradizionalmente e istituzionalmente trattano risorse intellettuali nello svolgimento della loro attività caratteristica e si configurano come produttori di conoscenza e risorse intellettuali (enti di ricerca, università). Per ciò che attiene nel CNR alle specifiche iniziative gestionali, al livello di focalizzazione sulle diverse componenti del capitale intellettuale pubblico e alle finalità perseguite, varie iniziative sono state intraprese come "progetti di conoscenza", che concorrono alla promozione di una consapevolezza relativa alle componenti intellettuali del patrimonio CNR.

Tali sono:

- i progetti di mappatura delle conoscenze e delle competenze del personale ancora da sviluppare effettivamente;
- i servizi (on line) per comunità di pratica e professionali (progetto Coffè Breack, Co-Vision, gruppi WhatsApp di rendicontazione) ;

- gli interventi a sostegno della semplificazione e per l'innalzamento dell'efficienza dell'attività amministrativa;
- gli strumenti on line per l'interazione con gli utenti e per l'erogazione di servizi (registro dominio e. mail);
- i progetti dedicati alla raccolta e alla diffusione delle migliori pratiche, finalizzati al trasferimento e allo scambio di innovazioni tra i diversi istituti (Cabina di regia per l'applicazione regolamento GDPR).

I progetti di mappatura delle conoscenze e delle competenze del personale, purtroppo ancora non fatti decollare per le resistenze anche sindacali, dovrebbero essere centrati sulla ricognizione delle dotazioni di capitale intellettuale umano realizzata al fine di delineare le esigenze (priorità, obiettivi) di sviluppo, orientare la formazione e la gestione delle carriere. I progetti di conoscenza devono essere di più che meri progetti di knowledge mapping; quanto alla struttura, essi dovrebbero prevedere, un'articolazione nelle seguenti fasi:

- identificazione delle principali aree professionali, dei ruoli e delle competenze chiave in relazione ai processi primari e di servizio e alle linee di sviluppo dell'amministrazione;
- costruzione di profili di competenze chiave e definizione del sistema professionale per lo sviluppo nella professione;
- identificazione dei fabbisogni di competenze e progettazione del sistema di sviluppo nei ruoli (sistemi di formazione, certificazione e valutazione aspetti già molto sviluppati).

È in atto negli ultimi cinque anni il perseguimento dell'obiettivo dell'innalzamento del capitale intellettuale attraverso la diffusione e la circolazione all'interno dell'amministrazione delle risorse di conoscenza possedute. Rientrano in questa categoria progettuale, ad esempio: nell'area dell'attività amministrativa, la revisione dei flussi informativi, delle procedure e dei processi, la ridefinizione dei ruoli e delle competenze professionali connesse. I progetti di semplificazione, razionalizzazione e riorganizzazione in atto sono supportati dall'approvvigionamento o dallo sviluppo di specifiche metodologie di analisi delle informazioni presenti e, sul piano tecnologico, dal contestuale sviluppo di

infrastrutture e applicazioni intranet ormai sempre più capillari, dalla progettazione di software per la gestione dei flussi informativi e operativi, dalla realizzazione e dall'adeguamento delle banche dati.

Recentemente il lavoro sul capitale intellettuale riveste anche una dimensione “intra-amministrativa”: esso è sostanziato da programmi, progetti, interventi e iniziative finalizzate a sostenere lo sviluppo dell'innovazione attraverso la diffusione di conoscenze teorico-metodologiche e di strumenti tecnico-operativi e gestionali tra i diversi istituti dell'Ente.

Si tratta di iniziative che, vertendo su specifici oggetti o su particolari risorse del capitale intellettuale, mostrano un impatto diretto sul patrimonio di conoscenza delle amministrazioni in termini di estensione delle competenze e delle professionalità del personale, arricchimento degli strumenti organizzativi e operativi e capacità di dialogo con gli interlocutori istituzionali e i portatori di interesse, col fine di favorire la diffusione della conoscenza, per promuovere la circolazione verticale ed orizzontale attraverso la realizzazione e l'implementazione di best practices.

La gestione della conoscenza e la sua relazione con le attività e i processi di innovazione è stata ormai da qualche tempo individuata nell'ambito delle strategie e delle politiche di sostegno del cambiamento delle amministrazioni pubbliche e del CNR come un'area prioritaria di intervento. Lo sviluppo delle competenze del personale e del know-how delle amministrazioni, il consolidamento del sistema delle relazioni interne e delle reti con i soggetti esterni sono riconosciuti come "capacità abilitanti" per favorire processi di riforma istituzionale e amministrativa, per rispondere in maniera più puntuale ed esaustiva alle esigenze dei diversi stakeholder interni ed esterni all'Ente.

Si ricorda che il Dipartimento della Funzione Pubblica ha recepito gli indirizzi di riforma internazionale e affinato le proprie politiche di sostegno dell'innovazione su questi temi e a tal fine vuole coinvolgere il più grande Ente di ricerca italiano; ispirandosi al progetto “Programma Cantieri” del Dipartimento della Funzione Pubblica anche il CNR porta avanti lo sviluppo del suo capitale intellettuale del personale amministrativo-gestionale, rifacendosi all'approccio dell'empowerment istituzionale.

L'obiettivo principale è favorire il perfezionamento e l'ampliamento delle capacità delle amministrazioni di leggere il contesto e individuare, autonomamente e coerentemente con la propria missione istituzionale, le migliori soluzioni da adottare, i contributi da offrire e le modalità di integrazione possibili rispetto alle politiche deliberate dalla sede centrale in un'ottica collaborativa.

Le linee operative del programma Cantieri sposato dal CNR per lo sviluppo del proprio capitale intellettuale possono essere individuate nelle tre priorità:

- "puntare sulle persone", valorizzare le risorse umane attraverso l'innovazione delle metodologie per il miglioramento dell'apprendimento;
- "conoscere per migliorare", sviluppando e rendendo disponibile il know-how, investendo per dare impulso al cambiamento, favorendo il confronto e la condivisione della conoscenza;
- "creare le condizioni di contesto per un cambiamento sostenibile", comunicando l'innovazione e le sue condizioni e coinvolgendo nel cambiamento gli stakeholder.

Si tratta di una politica di sostegno che mira ad operare su tutte le diverse componenti del capitale intellettuale (umano, organizzativo e relazionale), attraverso la creazione di specifici punti di forza tali da consentire "effetti leva" per favorire i mutamenti culturali, facilitare la costruzione di reti di relazioni, migliorare specifici processi operativo-gestionali.

Si può asserire che nell'Ente a fronte di criticità, dovute anche alla sua struttura territoriale in istituti e unità di supporto, la gestione della conoscenza e lo sviluppo uniforme del capitale intellettuale è stata ravvisata come lo strumento per razionalizzare e omogeneizzare i processi gestionali, costruire un efficiente sistema di comunicazione interna, capitalizzare, attraverso la condivisione, le conoscenze distribuite sul territorio nei vari Istituti di ricerca, formare competenze connotate da un medesimo livello di sviluppo a tutti i livelli.

Spicca l'orientamento delle iniziative progettate e promosse per la valorizzazione e lo sviluppo del patrimonio umano con un duplice obiettivo: "ammortizzare" nel più breve tempo possibile l'avvenuta perdita di competenze dovute ai pensionamenti ad esempio; progettare ed implementare una base di conoscenza comune per l'esercizio delle attività amministrative-gestionali

codificate, in modo da risentire il meno possibile di futuri pensionamenti e di rendere operativo nel più breve tempo possibile nuovo personale eventualmente reclutato.

Nel CNR la diffusione della conoscenza richiede oltre alla condivisione la possibilità di accesso e di fruizione; questa esigenza è particolarmente rilevante per un'amministrazione pubblica, quale il CNR, articolato sul territorio, laddove non si può far affidamento sulla contiguità fisica dei dipendenti quale modalità per la promozione di condizioni uniformi di gestione e di apprendimento individuale e organizzativo.

Fortunatamente le tecnologie dell'informazione e della comunicazione costituiscono lo strumento privilegiato per agevolare l'accesso e la disponibilità di informazioni e conoscenze; per questo motivo l'utilizzo diffuso di intranet è estremamente importante. Questo strumento accessibile a tutto il personale fornisce notizie, informazioni, documenti e altri strumenti per supportare l'attività operativa corrente.

L'implementazione di una rete intranet rappresenta la modalità operativa per la diffusione e la condivisione delle procedure organizzative e delle pratiche operative; la sua attuale valorizzazione quale strumento di gestione della conoscenza è perseguita attraverso l'attivazione di specifiche iniziative riconducibili nel più generale sistema di knowledge.

Il knowledge management è stato inteso e interpretato dal CNR come un insieme di strumenti di gestione delle conoscenze applicati per supportare il raggiungimento degli obiettivi di performance dell'amministrazione, intervenendo là dove una gestione più efficace delle conoscenze può portare a risultati rilevanti.

Inoltre, è proprio la mappatura della conoscenza, che ancora non è stato fatto del tutto fino in fondo, ed il confronto delle prassi operative in essere, delle informazioni di supporto, delle conoscenze e delle competenze messe in campo, che può permettere di promuovere e realizzare la razionalizzazione delle procedure, attraverso l'estensione e il trasferimento di pratiche (o combinazioni di pratiche) già utilizzate all'interno dell'Ente, in qualche suo centro di responsabilità quindi immediatamente operative. Un altro aspetto è da rintracciare nella concezione e nella realizzazione di un sistema capace di evolvere nel tempo, in grado di favorire

lo sviluppo complessivo delle competenze necessarie al corretto svolgimento dell'insieme delle attività proprie dell'Ente.

Prescindendo dalle soluzioni tecnologiche e delle modalità operative usate per la diffusione e per la patrimonializzazione della conoscenza, il sistema di knowledge management dovrebbe essere strutturato e configurato attorno alle figure di esperti e sulla base della previsione di ruoli organizzativi ben precisi. La centralità delle risorse umane quindi delle persone costituisce il necessario punto di partenza del sistema, il "noumeno" del sistema di knowledge: la credibilità delle persone, sostanziata dalla competenza e dalla professionalità espressa, dal riconoscimento della qualità di "esperto" su specifiche aree di attività, infatti, garantisce la qualità della base di conoscenza da innescare nel sistema per la diffusione.

Ma la riconoscibilità della professionalità pure necessaria, non è di per sé sufficiente per assicurare la propensione e l'orientamento dei soggetti al trasferimento delle conoscenze e delle competenze, per questo motivo la rete degli esperti dell'Ente (Albi interni di esperti) deve essere realizzata sia attraverso attività di selezione e di formazione che certificazione delle competenze attraverso la costituzione appunto di specifici albi ad hoc.

L'Ente dovrebbe assegnare un ruolo più incisivo e visibile ai referenti di struttura e di sede secondaria che devono costituire la "cinghia di trasmissione" periferica del sistema di gestione della conoscenza e devono avere il compito di favorirne la circolazione delle risorse intellettuali e di facilitarne l'utilizzo. Una componente rilevante del sistema di knowledge deve essere rappresentata dagli strumenti di monitoraggio, finalizzati a verificarne i livelli di funzionamento e di utilizzo. Le rilevazioni di monitoraggio possono essere focalizzate su tre principali aspetti di funzionamento del sistema: l'intranet, il supporto specialistico, l'accrescimento delle conoscenze. Si dovrebbe prevedere che il monitoraggio relativo al sistema di gestione della conoscenza confluisca nel più generale sistema di controllo di gestione, per evidenziare l'impatto sulle modalità operative in termini di riduzione dei tempi delle procedure amministrative.

Per quanto riguarda l'implementazione del modello di Knowledge si rileva un forte ricorso all'e-learning quale strumento per consentire una maggiore

flessibilità nell'erogazione della formazione, assicurare l'allargamento della platea dei fruitori, ridurre i costi connessi alle missioni, assicurare una formazione continua. Nel bilancio preliminare sulle iniziative in corso per l'implementazione della diffusione della conoscenza diffusa nell'Ente attraverso l'introduzione del sistema di gestione della conoscenza si è rivelata una scelta valida.

In particolare, i punti di forza sono ravvisabili nel forte commitment dei vertici dell'Ente, nella progettazione del sistema centrata sulle reali esigenze operative rilevate, nell'impiego di elementi tecnici già sperimentati; nel ritorno di formazione-informazioni costante.

Tali punti di forza sono dimostrati da un elevato livello di soddisfazione dei dipendenti e da un crescente numero di accessi al sistema e. learning, ciò dal momento che la sua promozione è stata percepita e giudicata non come una delle tante iniziative promosse dal "centro" per il centro, ma come un intervento di discontinuità di un "centro che fa qualche cosa che serve per la periferia/rete scientifica".

4.10 Gli Strumenti per la Gestione del Capitale Intellettuale

Si può ritenere assolutamente determinante che la progettazione e l'implementazione di un sistema di gestione della conoscenza deve rispondere ad esigenze soprattutto "operative": il knowledge management è stato inteso come un gruppo di strumenti di gestione di risorse intellettuali progettato e applicato per rispondere a precise esigenze operative.

Questo aspetto è importante perché qualifica direttamente gli obiettivi perseguiti attraverso la realizzazione del sistema stesso, rinvenibili nel supportare il raggiungimento del miglioramento degli obiettivi di performance del personale, agendo là dove una gestione più efficace delle conoscenze e non la semplice revisione dei processi o delle strutture organizzative può portare a risultati significativi.

L'intento operativo e le finalità applicative del capitale intellettuale soprattutto nella sua componente capitale umano devono essere chiaramente dichiarate: la valorizzazione e la massimizzazione dell'impiego del personale deve perseguire l'obiettivo di aumentare l'efficacia e l'efficienza del lavoro dei dipendenti nei processi gestionali, per raggiungere risultati qualitativamente superiori in tempi inferiori, offrendo un supporto alla soluzione di problemi di varia natura e rendendo effettivamente operative le persone.

Il lavoro sulla conoscenza, quindi, dovrebbe essere considerato a pieno titolo nel novero dei processi di gestione, non per il carattere strumentale che ricopre nei confronti di questi processi.

Un Focus l'Ente lo ha posto anche su

- indagine su clima, cultura e fabbisogni formativi;
- interventi di formazione del personale nelle aree tecnica, gestione di progetti;
- analisi organizzative finalizzate alla valutazione delle posizioni, alla valutazione delle prestazioni e del potenziale, alla revisione delle procedure organizzative.

Il contributo più rilevante dei vari progetti sulla conoscenza intrapresi e relativi ai bisogni sussistenti per la conoscenza e al loro focalizzarsi sulla componente umana deve essere ravvisato nella loro capacità di chiarire come la diffusione delle conoscenze stessa e la valorizzazione delle competenze agisca lungo due principali direttrici che comportano:

- interventi di contestualizzazione, finalizzati ad aiutare i dipendenti a comprendere le interdipendenze tra ciò che fanno o fanno e quanto è necessario recepire e mutuare da altre persone/componenti organizzative;
- iniziative di comunicazione, per consentire alle persone e ai gruppi che devono funzionalmente condividere informazioni e conoscenze lo sviluppo di modalità e di capacità di dialogo, scambio e integrazione. Urge perseguire contestualmente obiettivi di integrazione culturale affidati all'incentivazione della motivazione, dello spirito di gruppo e dell'identificazione con l'Ente e con i suoi obiettivi.

Va sostenuto che una buona realizzazione del sistema di gestione della conoscenza deve essere caratterizzata dal perseguimento di determinati obiettivi:

- valorizzare il patrimonio delle conoscenze e delle esperienze, aumentandone la "visibilità" sia verso l'interno del gruppo sia all'esterno, attraverso l'attivazione di un circolo virtuoso di apprendimento e diffusione delle soluzioni e delle innovazioni prodotte da un singolo dipendente;
- aumentare l'efficacia e l'efficienza delle persone nei processi "knowledge intensive", consentendo al personale coinvolto sui progetti di ricerca, relativamente alle attività amministrative e di rendicontazione degli stessi, di raggiungere obiettivi qualitativamente superiori in tempi inferiori, offrendo un supporto alla soluzione di problemi di varia natura;
- valorizzare gli interventi organizzativi e gli investimenti sul sistema informativo (SIGeO, Intranet, Scrivania digitale, ePas, SIGLA).

La progettazione del sistema di gestione della conoscenza dovrebbe prevedere:

- l'identificazione, attraverso un processo top-down, del fabbisogno di conoscenza coerentemente con le priorità strategiche dell'Ente coniugato con i suggerimenti Bottom-up dei dipendenti della rete scientifica. L'attività andrebbe condotta sulla base della ricognizione e della valutazione del "portafoglio di conoscenze" (brevetti, conoscenze organizzative, software, know-how, capacità professionali) relative alle competenze istituzionali, per definire un piano d'azione per la sua gestione attraverso interventi di manutenzione, innovazione, diversificazione, codifica, diffusione delle conoscenze della rete scientifica periferica;
- la definizione, secondo un processo bottom-up, delle esigenze di condivisione delle conoscenze e delle effettive pratiche di lavoro poste in essere dai vari istituti. Tale ricognizione va finalizzata alla comprensione delle fonti di conoscenza (interne ed esterne), delle modalità di accesso e di scambio con i colleghi o con altre funzioni dell'organizzazione.

Una particolare attenzione va posta nella realizzazione del sistema di gestione della conoscenza soprattutto per la rilevanza attribuita alla dimensione socio-organizzativa delle funzionalità e della fruizione dei servizi offerti dal sistema.

Nella consapevolezza che gli utenti dei servizi di conoscenza, soprattutto se gestiti in rete e a livello inter/intra-organizzativo, devono essere considerati dei veri e propri prosumer, cioè utilizzatori che possono orientare la progettazione, l'implementazione e la manutenzione evolutiva del sistema di gestione della conoscenza fornendo un contributo attivo e originale.

Va ricordato che i processi di attivazione di sistemi di conoscenza attraverso forme di progettazione collaborativa agevolano la costituzione di comunità di pratica e professionali, garantiscono la qualità dei contenuti attraverso la promozione e la selezione delle risorse intellettuali rilevanti e necessarie, legittimano i contenuti grazie all'autorevolezza delle persone.

La comprensione delle caratteristiche sociali e non solo tecnologiche dei progetti di gestione della conoscenza deve far sì che il CNR focalizzi i propri interventi e le caratteristiche identificative del sistema di knowledge attorno ad alcune principali dimensioni: il modello di servizio in relazione alle caratteristiche degli utilizzatori; la forma e la struttura della comunicazione interattiva e della tecnologia di supporto; i processi di attivazione e di coinvolgimento dei dipendenti; i meccanismi di mantenimento della vitalità degli scambi e dei processi di diffusione.

Operativamente, il sistema di knowledge management deve essere centrato sulla realizzazione di applicativi tali da fornire ai dipendenti un "ambiente di lavoro" in cui trovare contemporaneamente e contestualmente tutte le risorse informative necessarie, direttamente correlate ai documenti e alle attività/fasi progettuali su cui lavorare, implementando la scrivania digitale e l'interfaccia col sistema di contabilità SIGLA e Intranet. Il CNR deve centrare le sue attenzioni sul suo capitale intellettuale avendo presente che il patrimonio intellettuale umano consta, più nel dettaglio, delle seguenti componenti elementari:

- conoscenze tecniche delle persone, le quali vanno preservate, potenziate, sviluppate e in relazione alla specificità del ruolo e alle peculiarità della professione esercitata, per mantenere costante e, possibilmente, aumentare il livello di performance organizzativa;

- competenze tecnico-operative e organizzative dei dipendenti, le quali dipendono direttamente sia dalle conoscenze detenute e dalle abilità (di analisi, sintesi, relazionali, individuazione e risoluzione dei problemi, gestionali, organizzative), sia dalle motivazioni (ricerca di autonomia e di indipendenza nel lavoro, aspettative legate al ruolo ricoperto; creatività e propensione all'innovazione, autostima). Oltre alle conoscenze tecniche, che costituiscono la "componente di base" del sapere "individuale", il patrimonio intellettuale dei singoli dipendenti include attitudini di carattere generale quali le capacità organizzative relative alla gestione del lavoro, la capacità di risoluzione dei problemi, la capacità di iniziativa, l'attitudine a interpretare e svolgere il proprio lavoro in maniera flessibile;
- competenze e capacità manageriali dei dirigenti. Alla propria dirigenza il CNR chiede la capacità di leadership e della autorevolezza, di interagire in modo costruttivo con le altre funzioni del sistema, di innovare e la disponibilità al cambiamento, la capacità di progettare e di gestire le risorse umane, di monitorare i programmi, la flessibilità e la capacità di gestire le straordinarietà;
- qualità del lavoro e opportunità di crescita professionale. Sono, queste, condizioni di carattere generale le quali, influenzando direttamente il grado di soddisfazione dei dipendenti relativamente alla "vita lavorativa", costituiscono altrettante condizioni affinché i dipendenti mettano a servizio del CNR e condividano con i colleghi le conoscenze e le competenze detenute, sviluppando un orientamento alla socializzazione del sapere, al knowledge sharing e conservino interesse a prestare la propria attività professionale presso l'Ente.

Il patrimonio intellettuale organizzativo del CNR è costituito dalle componenti e dalle risorse che possono essere sintetizzate:

- la cultura, i valori e la comunicazione organizzativa, i quali devono essere correttamente diffusi, accettati e promossi affinché siano il più possibile condivisi;
- le "infrastrutture di conoscenza", le quali costituiscono il presupposto per il lavoro di memorizzazione e codificazione di informazioni e sapere

(procedure operative, database e sistemi informativi, infrastrutture tecnologiche e tecnologie informatiche, "digitalizzazione" dei servizi) e lo strumento per la diffusione, la condivisione e la socializzazione;

- la creatività e la propensione all'innovazione dell'Ente che, applicata ai processi organizzativi, operativi e gestionali, si traduce nella realizzazione di "prodotti del sapere", nella progettazione e nella realizzazione di nuovi servizi, per lo sviluppo delle funzioni di supporto alla ricerca.

Il patrimonio intellettuale relazionale del CNR - limitatamente al personale di supporto alla ricerca - è riconducibile alle seguenti componenti:

- le relazioni esterne che l'Ente intrattiene sul territorio a titolo di collaborazione/partenariato e per l'erogazione dei servizi cui è istituzionalmente preposto anche nella sua veste di supporto alle imprese;
- l'orientamento all'utenza cioè la capacità del CNR di attivare, intrattenere e consolidare rapporti stabili e duraturi, tali da consentire di soddisfare e fidelizzare i propri stakeholders scientifici (vivai dei partners);
- la comunicazione esterna, all'interno della quale rientrano le attività promozionali, gli eventi, le campagne di comunicazione e tutte quelle tipologie di strumenti che agevolano l'Ente nella diffusione di informazioni circa la sua missione istituzionale.

La classificazione del patrimonio intellettuale del CNR ha rappresentato la griglia di riferimento per la progettazione di un sistema di indicatori (quantitativi e qualitativi, economici e finanziari) che, sistematizzati consentano agli organi di governo e ai responsabili della gestione di avere un quadro d'insieme della consistenza e della composizione del patrimonio di conoscenza (c.d. bilancio intellettuale). In una visione prospettica la predisposizione di un set di indicatori per la misurazione e la valutazione delle risorse intellettuali richiede, invece, un attento lavoro di personalizzazione rispetto alle specifiche caratteristiche organizzative dell'Ente e alle finalità assegnatigli per la valorizzazione della conoscenza.

Il set di indicatori da realizzare per la redazione del bilancio intellettuale del CNR deve essere il frutto di una accurata attività di analisi e valutazione finalizzata

a selezionare (sulla base dei requisiti di pertinenza, rilevanza e misurabilità), le misure suggerite sia dalla letteratura che quelle disponibili nell'ambito del sistema informativo.

Il bilancio intellettuale dovrà includere indicatori che, pur non essendo immediatamente calcolabili per l'attuale configurazione dei sistemi di programmazione, monitoraggio e valutazione, si riferiscono a risorse e informazioni che comunque già sono presenti nell'organizzazione, potenzialmente rilevabili, e che aspettano di essere fatte emergere, misurate, valorizzate. La loro inclusione nel set dovrà assumere lo scopo di esplicitare e rendere consapevole la necessità di presidiare ambiti e settori sui quali già il CNR lavora.

Il bilancio intellettuale da predisporre per l'Ente dovrà contemplare, per ciascuna "risorsa di conoscenza" inclusa nella classificazione, un numero variabile anche numeroso di indicatori; pochi sono infatti i casi in cui una risorsa di conoscenza può essere apprezzata, in maniera esaustiva, ricorrendo a un'unica misura.

La previsione di un numero elevato di indicatori per la misurazione e la valutazione del patrimonio intellettuale reca con sé il rischio di non consentire di cogliere con facilità le informazioni essenziali all'interno delle masse di dati rilevanti. L'abbondanza degli indicatori costituirà uno specifico elemento di complessità allorché il CNR si dovrà dare l'obiettivo di fornire un "valore di sintesi" delle risorse di conoscenza di base e una vista d'insieme delle componenti e delle categorie (umana, organizzativa e relazionale) del patrimonio intellettuale, tanto più per indicatori di natura eterogenea (valori economico-finanziari, quantità assolute, percentuali, indicazioni qualitative, percezioni), calcolati con riferimento a scale di valori e con unità di misura assai difformi.

Il bilancio intellettuale che il CNR potrebbe/dovrebbe redigere rappresenterebbe il principale risultato tangibile, conseguito perseguendo l'obiettivo della gestione e dello sviluppo delle risorse intangibili; esso offrirebbe la catalogazione della conoscenza dell'Ente, ricondotta a una tassonomia generale, e una sua prima rappresentazione quali-quantitativa.

Si tratterà tuttavia, di risultati importanti provvisori, nel senso che saranno destinati a essere ampliati e arricchiti nel tempo:

- la tassonomia della conoscenza potrà (dovrà) variare nel tempo in relazione all'evoluzione delle strategie dell'Ente. Di conseguenza, sarà probabile che muti, nel tempo, il "peso specifico" di ciascuna categoria di risorse intellettuali (umana, organizzativa e relazionale) e, all'interno di ciascuna di esse, la rilevanza delle singole componenti e la composizione;
- il bilancio intellettuale dovrà necessariamente essere arricchito attraverso la rilevazione di ulteriori informazioni e la progettazione di indicatori e misure capaci di cogliere, con più precisione, le dinamiche della conoscenza che si svilupperà nell'Ente.

Il CNR si dovrà sempre più caratterizzare anche e soprattutto per la sua componente amministrativa-gestionale come vera e propria learning organization, un'organizzazione aperta a un apprendimento continuo e costante in cui formazione e aggiornamento professionale delle persone sono esigenze ineludibili per far fronte alla rapida obsolescenza delle informazioni. Accorrerà creare una sorta di “bilancio dei valori intangibili” come primo tentativo di censimento e sistematizzazione, in un'ottica di trasparenza, delle qualità e del valore che l'Ente esprime al di là dei dati finanziari e contabili: un patrimonio di persone, innovazioni, investimenti, cultura condivisa, relazioni e rapporti fiduciari non solo limitate unicamente all'attività di ricerca scientifica; e tutto ciò potrebbe essere anche lo strumento attraverso cui sensibilizzare gli stakeholders verso una nuova chiave di lettura delle attività espletata, incentrata sulla capacità di produzione di valore sia tangibile sia intangibile se pur sempre nell'alveo delle attività di supporto alla ricerca. Occorre curare la valorizzazione delle relazioni consolidate, del benessere organizzativo, delle competenze delle persone, dell'attività di supporto alla ricerca dell'immagine dell'amministrazione.

La redazione del bilancio del capitale intellettuale potrebbe promuovere la valorizzazione del:

- capitale umano, attraverso l'enfasi su competenze, capacità ed esperienze delle persone, e attraverso il controllo di particolari flussi informativi e il presidio di ambiti e fonti di conoscenza particolari;

- capitale organizzativo, con riferimento ai processi che consentono di rispondere in tempo reale alle esigenze dei diversi stakeholder, e alla dotazione di canali informativi strutturati e capillari;
- capitale relazionale, in particolare dell'immagine dell'Ente percepita e della capacità di comunicazione e relazione con gli stakeholders.

Il primo punto deve trovare espressione nell'attenta cura riservata alle persone e alle loro capacità e competenze, sia nella selezione dei dipendenti sia nel disegno dei percorsi di carriera.

La selezione deve privilegiare la brillantezza comunicativa e l'attitudine al lavoro di gruppo; dopo l'inserimento, i nuovi dipendenti dovranno essere accuratamente formati, soprattutto attraverso l'affiancamento, e poi gradualmente avviati al continuo apprendimento incoraggiato dalla crescita professionale.

Oltre agli aspetti formativi, infatti, dovrebbero essere definiti per dei percorsi di carriera mirati e corrispondenti all'emergere di nuove competenze e figure professionali.

In quest'epoca, in cui non sappiamo più se i bilanci classici economico-finanziari ci parlano davvero delle cifre e dei dati reali che riportano, o se stanno solo mentendo, l'introduzione dei report di informazioni che attengono al capitale intellettuale può aiutarci ad avere una sensazione più completa ed esaustiva di quello che stiamo leggendo.

Si è di fronte a un notevole ampliamento delle categorie di riferimento nella valutazione degli Enti e dei modelli di interpretazione del CNR, ma anche a un cambiamento culturale e di approccio al bilancio che diviene strumento di relazione, di comunicazione globale e indicatore della qualità complessiva di un'organizzazione; ormai solo un'attenta e misurata valutazione delle risorse intangibili renderà possibile una completa valutazione anche per gli Enti di ricerca pubblici o privati.

CONCLUSIONI

L'obiettivo di questo lavoro è quello di proporre un'analisi critica-propositiva dei principali metodi e strumenti di valutazione del capitale intellettuale umano e della performance individuale nel CNR da una prospettiva operativa, di chi è chiamato ogni giorno ad operare in una situazione di contrapposizione vissuta quasi in "trincea" tra le legittime istanze dei ricercatori per portare avanti le proprie ricerche e le direttive operative-amministrative-gestionali della SAC e la convulsa evoluzione normativa.

Nell'affrontare questo studio non si è voluto dar conto unicamente della "tecnica valutativa", nella sua accezione di metodologia destinata unicamente a finalità tecnico-professionali della dirigenza, ma considerare anche aspetti routinari e i profili professionali del personale di supporto alla ricerca, nel desiderio di superare quella errata concezione che vede gli amministrativi come burocrati che rallentano o peggio impediscono la ricerca scientifica.

A livello metodologico, il lavoro ha alternato momenti deduttivi dalla letteratura della materia, a momenti induttivi, riferibili all'esame dei casi dell'Ente.

Le principali considerazioni che emergono dall'analisi riguardano le qualità del valore attribuibile al capitale intellettuale umano amministrativo a volte ritenuto di qualità diversa se non inferiore, in una logica corporativistica deleteria per il perseguimento congiunto dei fini del più grande ente pubblico di ricerca.

Ormai il capitale intellettuale in tutte le sue componenti risulta essere un fenomeno complesso, *research organization specific*, convenzionale, dinamico e fortemente interagente con le altre risorse dell'Ente e coi vari Stakeholders.

Sulla base di queste considerazioni, sembra emergere che il valore del capitale intellettuale debba necessariamente essere basato su delle considerazioni semplificatrici e utili che dovrebbero comunque permettere di dare evidenza agli aspetti maggiormente rilevanti del fenomeno, focalizzando, quindi, l'attenzione sullo sviluppo di una comunione d'intenti dove gli attori perseguendo un unico fine traggano benefici, utilità, soddisfazioni e gratificazione personali congiuntamente a quelle economiche.

Il fatto che il capitale intellettuale sia una risorsa specifica e che il valore dello stesso sia frutto di una sorta di convenzione dirigenziale non diffusa tra questi ultimi e i dipendenti stessi della periferia, genera anche difficoltà in termini di comparabilità del valore stimato tra i vari centri dell'Ente; dietro al nome "capitale intellettuale" possono celarsi risorse e attività profondamente differenti, analizzate e valutate in modo diverso, per cui onde evitare ciò il nuovo sistema di valutazione e gestione della performance non deve essere assolutamente un mero strumento di rendicontazione della propria attività, bensì un momento di riflessione sul proprio operato e di incontro dialettico con la "dirigenza di prossimità" soprattutto per quei dipendenti che più degli altri possono apportare migliorie alla performance organizzativa per scongiurare altresì che anch'essi sposino una certa concezione miope e anti-propositiva del pubblico dipendente.

L'acclarata esistenza di interrelazioni tra capitale intellettuale e altre risorse del CNR fa sì che la definizione di un valore stand-alone, generale e astratto del capitale intellettuale sia particolarmente difficile ed errata, in quanto porterebbe alla omissione di una dimensione rilevante dell'oggetto di stima, vale a dire la connettività (col) e nel sistema della ricerca. Ecco quindi che si corre il rischio di considerare il valore del capitale intellettuale umano concepibile unicamente in termini di valore specifico e concreto, riferito ad un determinato contesto d'istituto o centro di responsabilità, quando invece in considerazione che il CNR è un unico soggetto giuridico-economico, il suo capitale umano-amministrativo gestionale dovrebbe essere applicato/utilizzato laddove c'è né più bisogno, per carenze soggettive o lacune conoscitive, tanto più che le nuove tecnologie informatiche per lavoro a distanza e istituti ad hoc (telelavoro-smart working) lo consentono; a tal fine i direttori e/o i dirigenti devono superare la concezione che il personale amministrativo sia ad uso esclusivo e favorire una logica di turnazione e/o rotazione degli amministrativi disponibili a farlo tra i vari centri costituenti l'Ente, al fine di consentire lo scambio operativo e diretto delle prassi lavorative e l'omogeneizzazione di quest'ultime. L'attuazione e pubblicizzazione degli albi professionali interni per i profili amministrativi si rende necessaria e foriera di trasparenza procedurale e incentivazione per la categoria.

Emerge una generale difficoltà nel conciliare la dimensione dinamica del capitale intellettuale, ossia le attività e i processi, la voglia di cimentarsi e di accettare sfide professionali, e la valutazione dello stesso, si tende a focalizzarsi sulle risorse, trascurando le connessioni esistenti tra esse e le attività utili alla creazione e allo sviluppo del capitale intellettuale; ciò implica un potenziale errore di stima legato alla non considerazione dei circoli virtuosi e viziosi che possono crearsi all'interno del capitale intellettuale e tra questo e le altre risorse presenti nell'Ente. Sebbene l'interesse verso il capitale intellettuale sia dovuto alle potenzialità che questo presenta e al fatto che lo stesso influenza la performance futura è un errore che i metodi valutativi tendono a privilegiare unicamente dati storici o dati attuali; solo in pochi metodi riscontrati viene richiesto al valutatore di formulare delle previsioni, previo coinvolgimento degli amministrativi interessati.

In conclusione, la valutazione del capitale intellettuale è un tema che presenta ancora oggi ampi spazi di sviluppo sia a livello teorico che operativo. In particolare, si ritiene rilevante, più che lo sviluppo di nuovi modelli, l'affinamento e l'evoluzione di quelli già proposti dalla dottrina ed esistenti nella prassi onde ridurre i punti deboli e potenziare quelli di forza, a tal fine urge una campagna di divulgazione e conoscenza del nuovo sistema di valutazione e misurazione anche nella rete per farlo comprendere e magari per accogliere suggerimenti, superando una volta e per tutte quella percezione di separazione tra la Struttura Centrale Amministrativa e la componente amministrativa-gestionale della Rete scientifica.

Quanto appena sopra detto dovrà essere accompagnato ad un razionale piano di formazione permanente in un'ottica di piena collaborazione tra amministrativi della SAC e della Rete che coinvolga fattivamente la "dirigenza di prossimità" affinché questa si faccia portavoce di una diffusa campagna di sensibilizzazione sulle tematiche amministrative-gestionali con la compente del personale dedicata alla ricerca.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- **Carmine Bianchi** *“Modelli di system dynamics per il miglioramento della performance aziendale. Verso un sistema di programmazione e controllo nella prospettiva dello sviluppo sostenibile”*, IPSOA.
- **Enzo Bivona** *“Processi di accumulazione e degrado del – capitale intellettuale - nel governo dello sviluppo aziendale” Una prospettiva basata sulla dinamica delle risorse strategiche*, Centro Universitario Studi Aziendali Collana di studi economico-aziendale diretta da Carlo Sorci; Ed. Giuffrè.
- **Federico Cosenz** *“Sistemi di governo e di valutazione della performance Per l’azienda “Università”*, Centro Universitario Studi Aziendali- Collana di studi economico-aziendale diretta da Carlo Sorci; Ed. Giuffrè.
- **D.Lgs n° 150/2009** *“Attuazione della legge 4 marzo 2009 n°15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”*.
- **D.Lgs n° 74/2017** *“Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell’articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”*.
- **Delibera del C.d.A del CNR n°54 del 18 febbraio 2020** *“Ciclo integrato della Performance Anticorruzione e Trasparenza 2020-2022 del CNR”*.
- **Delibera del C.d.A del CNR n° 17 del 10 febbraio 2019** *“Ciclo integrato della Performance Anticorruzione e Trasparenza 2019-2021 del CNR”*.
- **Unità Performance del CNR** *“Relazione sulla Performance Anno 2019”* del 12/11/2020.
- **Unità Performance del CNR** *“Relazione sulla Performance Anno 2018”* del 24/10/2019.
- **Delibera del C.d.A del CNR n°2 del 17 gennaio 2019** *“Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ai sensi dell’articolo 7, comma 1, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150”*.

- **Circolare CNR n° 31 del 11/12/2020** “La Gestione del Ciclo della Performance”.
- **Giampiero Ruggiero, Riccardo Curatella** “*Prospettive per conseguire il Benessere Organizzativo le tappe del CNR 2012-2014*” Struttura di particolare rilievo “Misurazione della performance” del CNR, 2015_v7.
- **Giampiero Ruggiero, Francesca Proia, Alessandro Valeri, Francesca D’Esposito** “*I servizi di welfare per accrescere il benessere nel CNR*”, Struttura di particolare rilievo “Misurazione della performance e Programmazione, Monitoraggio e Statistiche” del 27/02/2016.
- **Stanislao Fusco** “*Piano triennale della formazione 2019-2021*” Unità Formazione e welfare del CNR.
- **Marco Meneguzzo** “*Creazione di valore e sviluppo del capitale sociale: la sfida per il sistema della PA italiana*” tratto da Innovazione, managerialità e governance. La PA verso il 2000, Aracne editore, Roma.
- **Michele Baccarini, Monia Castellini, Anna Maria Gercini, Emidia Vagnoni** “*La rappresentazione del capitale intellettuale nelle organizzazioni sanitarie*” Agenzia sanitaria e sociale regionale, Dossier 164-2008.
- **Sauro Angeletti, Massimo Ruffolo, Giuseppe Abbatino, Alberto Zuliani** “*Capitale intellettuale e amministrazioni pubbliche*” MIPA Consorzio per lo sviluppo delle metodologie e delle innovazioni nelle pubbliche amministrazioni, 2006- ISTAT.
- **Marco Giuliani** “*La valutazione del capitale intellettuale*” edizione Franco Angeli, 2016.
 - [https:// www.dcp.cnr.it](https://www.dcp.cnr.it);
 - <https://www.cnr.it>; [-chi siamo](#)
 - <https://www.cnr.it/it/sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>;
 - https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/lifelong-learningprogramme-evaluation-2011_en.pdf
(European Commission, Directorate General for Education and Culture)
 - <http://llplatform.eu/ll/wp-content/uploads/2015/09/AR17.pdf>:
(Lifelong learning Platform Activity Report (2017)).

- https://www.cliclavoro.gov.it/normative/legge_28_giugno_2012_n.92.pdf;
- <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent>.