



---

## **UN MODELLO DELLE COMPETENZE INFN PER LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

---

*By Sara Arnone*

### **Breve descrizione del progetto GenisLab**

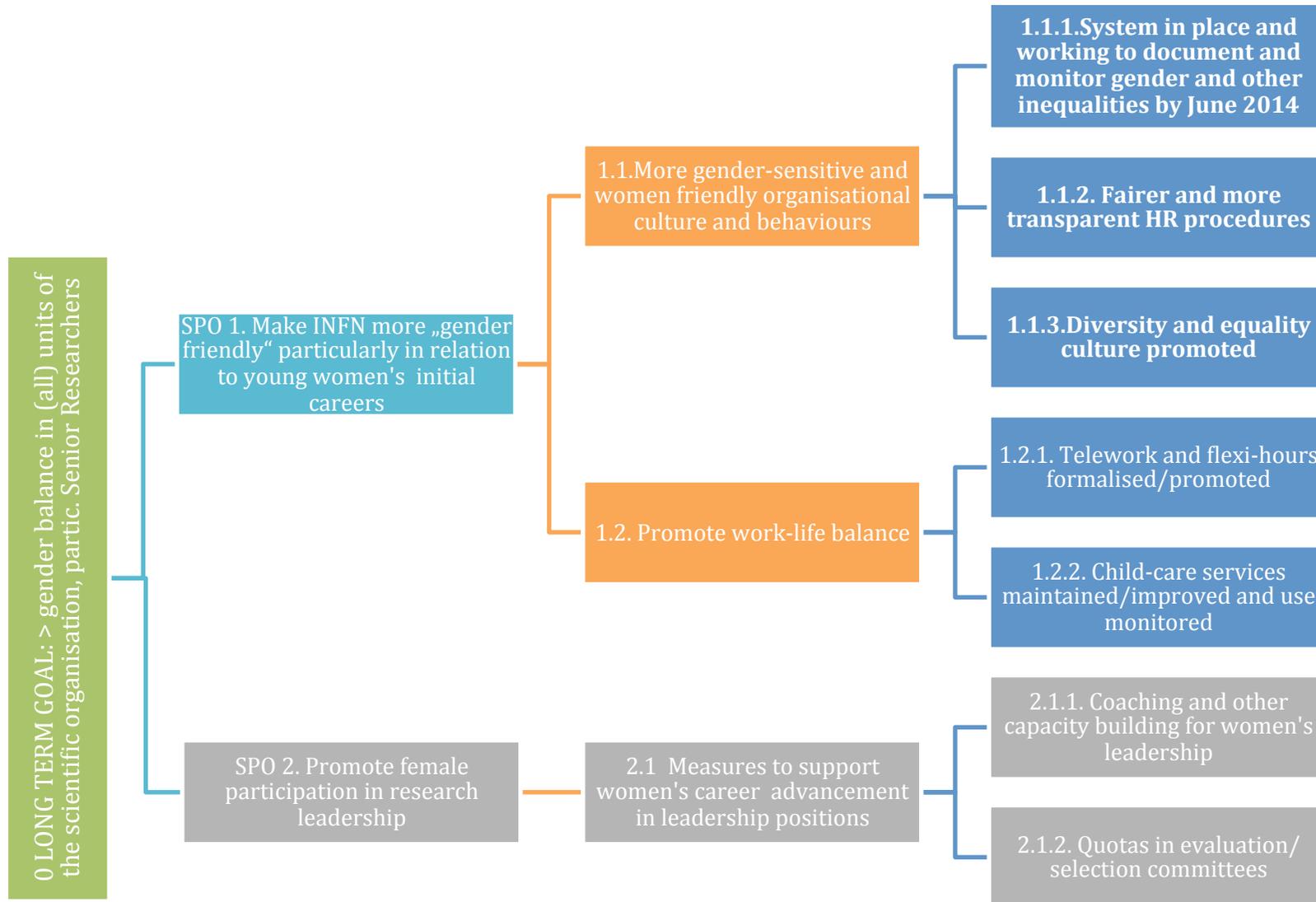
L'INFN - Istituto Nazionale di Fisica Nucleare, è una delle sei organizzazioni scientifiche europee partecipanti al progetto Genis-Lab, finanziato dal 7° Programma Quadro della Commissione Europea. Il progetto mira ad attuare cambiamenti strutturali per superare i fattori che limitano la partecipazione delle donne nella ricerca scientifica, nonostante le loro eccellenti condizioni di partenza in termini di talenti e competenze (per maggiori informazioni [www.genislab-fp7.eu](http://www.genislab-fp7.eu)).

Il progetto si concentra sui fattori che limitano o impediscono il cambiamento verso un'effettiva parità tra uomini e donne nella scienza, collegati sia ai sistemi organizzativi che alla relazione tra gli individui e le organizzazioni, richiedendo quindi un intervento complesso e diretto alle dinamiche organizzative con l'obiettivo di avere un impatto concreto sulle condizioni delle donne e degli uomini nelle organizzazioni di ricerca.

Il TAP – Tailored Action Plan è il piano d'azione su misura, elaborato dal team GenisLab INFN con il sostegno dei tre partner tecnici (FGB - Fondazione Giacomo Brodolini, ITC-ILO, Associazione Donne e Scienza) e in particolare di Benedetta Magri (ITC-ILO), che è stato ufficialmente approvato dalla Giunta Esecutiva INFN il 31 Gennaio 2013.

L'obiettivo generale del TAP è aumentare l'equilibrio di genere a tutti i livelli organizzativi dell'INFN e creare un ambiente di ricerca gender-friendly. Di seguito si riporta la struttura del Logical Framework sulle attività del TAP INFN per promuovere i cambiamenti strutturali necessari a raggiungere un'equità di genere. L'obiettivo specifico del TAP 4.1.2–1.1.2, oggetto del documento, si concentra sull'istituzione di procedure eque e trasparenti per la gestione delle risorse umane.

INFN – TAILORED ACTION PLAN TO PROMOTE STRUCTURAL CHANGE FOR GENDER EQUALITY – LOGICAL FRAMEWORK OF ACTIVITIES



#### 4.1.2. Actions for Output 1.1.2. HR procedures gender friendly and transparent

<b>Name action 2</b>	<b>Develop and adopt HR procedures to promote transparency in recruitment, performance, promotion criteria</b>
<b>Objective</b>	To develop a competency-based HRM model to improve fairness, objectivity and transparency of HR procedures (see CERN Competency Model, CCM)
<b>Methods</b>	Through interviews, on-line surveys, focus groups, desk analysis and discussion with staff representatives, establishment of a set of technical and behavioural competences for INFN, starting from two pilot units: LNF (Laboratory Nazionali di Frascati – the larger lab of INFN) and Trieste Section. This requires: 1. sensitization activities 2. establishment of one technical working group for definition of technical competences 3. set of focus groups for behavioural competences (standard questions) 4. definition of two sets of competences 5. bi-partite discussions (Staff –management) including CUG 6. Training for different target groups
<b>Expected Output</b>	A paper proposing a competency based HRM model for recruitment, career development and performance management in INFN (linked to a HR development plan in relation to core behavioural and technical competences). The model piloted at Trieste Section and Frascati Laboratories. Awareness-raising among societal actors of INFN internal capacities and potential contribution to society (technology transfer, collaboration with SMEs, social/medical/environmental applications, etc.).
<b>Person in charge</b>	V.President Falciano + Genislab team: Di Carlo, Cenci, Arnone.
<b>Human resources involved</b>	Genislab team, Human Resources department (Training Office), staff in LNF and Trieste
<b>Other resources needed</b>	Facilitators (ITC/ILO, CERN) and experts.
<b>Timing</b>	Interviews and first collection of data in LNF and Trieste by mid June 2013 Data analysis (including gender analysis) and competence grid discussed with staff representatives by Sept. 2013 Paper proposing model by end 2013 Pilot application in 2014 in Trieste and LNF Monitoring results by end 2014 (to assess feasibility in applicability in all institute)
<b>Process indicators</b>	No of people involved in competence definition No of meetings between management and staff representatives Discussion of competency model in Executive Board Monitoring report including impressions and (gender-sensitive) qualitative data on application of model
<b>Results indicators</b>	Competency-based HRM Model tested in two units of INFN.

*Estratto del Tailored Action Plan (TAP) INFN, obiettivo 4.1.2–1.1.2*

# INDICE

---

<b>Introduzione alla Ricerca e all'Approccio per Competenze</b>	<b>5</b>
<b>1. L'indagine sui Valori e sulle Competenze Comportamentali: i Focus Group</b>	<b>8</b>
1.1 La Cipolla di Hofstede	9
1.2 Dati del FG: i Valori dei Laboratori Nazionali di Frascati (LNF)	10
1.3 Dati del FG: le Competenze Comportamentali LNF	12
1.4 Dati del FG: i Valori e le Competenze Comportamentali della Sezione INFN di Trieste	21
1.5 La proposta di cinque Valori INFN e delle relative Competenze Comportamentali	24
<b>2. Lo studio delle Competenze Tecniche dell'INFN: le interviste e il Questionario</b>	<b>27</b>
2.1 Il Questionario e la Formazione INFN: le Competenze didattiche dei dipendenti	29
2.2 Il Questionario sulle Competenze Tecniche: risultati e indagine descrittiva	31
<b>3. Conclusioni</b>	<b>34</b>
<b>4. Ringraziamenti</b>	<b>35</b>
<b>Appendice</b>	<b>36</b>

## INTRODUZIONE ALLA RICERCA E ALL'APPROCCIO PER COMPETENZE

---

L'INFN è partner del progetto europeo fp7 Genis-Lab: "The Gender in Science and Technology LAB" ([www.genislab-fp7.eu](http://www.genislab-fp7.eu)), che nasce con l'obiettivo di introdurre cambiamenti strutturali che facilitino un approccio più equo verso i talenti femminili, basato sul riconoscimento di abilità e competenze, e atto a superare le discriminazioni di genere nelle organizzazioni scientifiche.

La scienza vive da sempre un paradosso: da un lato il suo scopo è quello di aiutare lo sviluppo umano attraverso azioni educative e di ricerca, dall'altro subisce l'influenza dei pregiudizi sociali che l'hanno elevata a luogo di potere maschile "impedendo" alle donne di accedere alle carriere scientifiche. Il risultato è che un numero molto basso di donne riesce a intraprendere e a proseguire una carriera nel mondo della scienza e ancora meno arrivano ai vertici delle istituzioni scientifiche.

Lo sviluppo della scienza non dipende esclusivamente da fattori economici, ma anche dalle relazioni interpersonali che si instaurano in un ambiente culturale rispettoso e democratico. Pertanto il progresso scientifico e l'incremento del numero di scienziati/scienziate vengono di fatto inficiati dalla discriminazione di genere e dagli stereotipi che la sostengono (Zucco F., Molfino F.)<sup>1</sup>.

Si palesa, dunque, l'urgenza di intervenire sulla mancanza di attenzione finora posta alle questioni di genere e la necessità di aggiornare le procedure HR affinché supportino nuovi modelli gestionali, in grado di fronteggiare le attuali sfide delle organizzazioni scientifiche che vanno sempre più nella direzione di una mobilità internazionale, di un ampliamento della collaborazione, di un aumento del multiculturalismo e della competitività nella ricerca dell'innovazione (Magri B., Thematic Report: Gender and HRM).

La capacità di prevenire la discriminazione, promuovere un'equità di genere a tutti i livelli e attrarre i migliori talenti, passa attraverso un processo di cambiamento che deve orientare la gestione delle risorse umane verso modalità di lavoro centrate sulla performance, sull'ascolto, sulla chiarezza e sulla trasparenza con l'obiettivo di creare politiche efficaci di sviluppo del personale inclusive di entrambi i generi. In altre parole significa identificare le variabili di successo nella performance lavorativa per riconoscere e rendere espliciti i comportamenti e le azioni da incoraggiare e promuoverne lo sviluppo, ma anche indirizzare capi e responsabili a impiegare categorie di osservazione più "oggettive", indipendenti dai loro *bias* (pregiudizi, preferenze).

Nell'ambito delle azioni di miglioramento promosse nell'area HRM del TAP (tailored action plan), i Laboratori Nazionali di Frascati (LNF) e la sezione di Trieste (TS) sono stati scelti dall'INFN come strutture-pilota in cui implementare uno studio sulle Competenze Tecniche e Comportamentali dell'Istituto per avviare un processo di cambiamento che, partendo dai punti di forza dell'organizzazione, promuova attivamente per tutti/e le migliori opportunità.

Gli individui si misurano costantemente con la capacità di riorganizzare e integrare abilità cognitive, sociali, emozionali e comportamentali, per comprendere le richieste dell'ambiente e sviluppare risposte adeguate in grado di soddisfare le diverse esigenze personali e professionali.

La capacità d'interagire in maniera efficace e in linea con le opportunità offerte dall'ambiente non deriva esclusivamente dal possesso di un bagaglio di conoscenze e di abilità, ma anche dal saperlo impiegare nel modo migliore per far fronte alle diverse situazioni con cui le persone s'imbattono (Bandura A., 2000).

---

<sup>1</sup> Zucco F., Molfino F. (2012). Breaking the vicious cycle of gender stereotypes and science.

Parlare della competenza di un soggetto in uno specifico campo significa riferirsi a “ciò che gli permette una prestazione eccellente”, a “ciò che assicura il dominio di un problema in situazioni anche molto diverse” e a “ciò che gli permette di applicare efficacemente le conoscenze alla pratica”.

Nel tentativo di **definire il concetto di competenza** e di comprenderne gli aspetti salienti, in occasione del corso di Formazione rivolto al Personale INFN sul tema del *Change Management* a febbraio 2014, sono emerse **3H** ovvero **Head, Heart e Hands** per riferirsi alla qualità di un individuo qualificato, responsabile e abile nel padroneggiare un determinato ambito.

Parlare di competenza significa dunque riferirsi a un insieme articolato di conoscenze, di abilità ed esperienze, che fanno sì che un individuo attivi determinati comportamenti per dominare un problema, ad esempio, a livello lavorativo.

Qual è il senso strategico di un approccio per competenze in un’ottica di genere? In che modo un approccio per competenze può aiutare a superare i fattori che limitano la partecipazione delle donne negli ambienti di ricerca?

Una gestione delle risorse umane basata sull’identificazione delle competenze consente di valorizzare il lavoro delle donne, come anche quello degli uomini, perché si focalizza sul riconoscimento di alcuni indicatori specifici, osservabili e rintracciabili a livello comportamentale, al fine di garantire una maggiore obiettività.

Un approccio per competenze può, dunque, assicurare una partecipazione più equa e attiva delle donne e degli uomini in tutti i processi organizzativi, attraverso l’impiego di criteri oggettivi e trasparenti nella valutazione dell’attività lavorativa, liberandola in tal modo dai pregiudizi di genere.

Sulla scia di un innovativo Modello delle Competenze, sperimentato al CERN di Ginevra (Cern Competency Model – CCM) con l’obiettivo di raggiungere l’eccellenza e di garantire la miglior valorizzazione delle risorse umane, ha preso avvio la proposta di costruzione di **un modello integrato di Competenze Tecniche e Comportamentali INFN** a partire dalla definizione del sistema di **Valori** dell’Istituto e da una riflessione sulla sua concreta applicazione nella pratica organizzativa dell’ente.

L’esperienza del CERN nella costruzione del CCM ha incuriosito il team Genis-Lab che, a gennaio 2014, si è recato a Ginevra insieme a Benedetta Magri, partner tecnico dell’ITC-ILO, per incontrare la Direzione Risorse Umane e intervistare Marie-Laure Rivier, HR-frontline Group Leader del CERN e responsabile per il CCM. Tra gli obiettivi dell’incontro: conoscere gli step metodologici seguiti per realizzare il modello e approfondire la sua applicazione nei processi HR (recruitment, valutazione delle prestazioni, formazione e processi di sviluppo del personale).

Il CCM è sostenuto e incardinato in cinque valori fondamentali (Integrità, Impegno, Professionalità, Creatività e Diversità) e mira all’eccellenza attraverso la ricerca di un corretto equilibrio tra competenze tecniche e competenze comportamentali, ponendosi come un linguaggio comune a garanzia della massima trasparenza e produttività. In altre parole non contano solo i risultati raggiunti, ma anche come le persone si comportano per raggiungerli. In questo senso il CCM rappresenta un *framework* di riferimento in grado di supportare e guidare il contributo di tutte le risorse, che chiarisce le aspettative e “misura” attraverso indicatori concreti.

La visita di Genis-Lab al CERN è stata un’occasione preziosa per arricchire la riflessione sulla migliore strategia da adottare all’INFN per costruire un modello di Competenze Tecniche e Comportamentali funzionale al contesto. A tal proposito, è doveroso sottolineare quanto preziosi siano stati i contributi di altre interviste effettuate nella stessa occasione al CERN.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Tra gli intervistati:

- Sergio Bertolucci, Directeur de la recherche e de l’informatique al CERN;
- Lucio Rossi, Capo del "Magnets, Cryostats and Superconductors Group" al CERN di Ginevra;
- Fabiola Gianotti, CERN “Atlas Experiment Physics Department” e prossimo Direttore Generale del CERN.

Un modello di competenze dovrebbe rappresentare uno strumento per aprirsi al confronto, per riflettere sulle proprie azioni e ragionare sul proprio percorso professionale: “Che tipo di contributo voglio/posso dare nella mia organizzazione?”. A tal fine può essere utile non strutturare eccessivamente il modello, che è preferibile funga da guida in una forma aperta e flessibile per raccogliere le diverse esigenze degli utenti.

Un’integrazione del modello con alcuni processi HR è in grado di offrire molteplici benefici in termini di trasparenza e chiarezza nei criteri adottati nella gestione delle persone.

Nel caso della Formazione, ad esempio, potrebbe supportare nell’analisi dei fabbisogni formativi sul piano tecnico e comportamentale, nella progettazione dei piani formativi per il personale e nella valutazione finale di una determinata azione formativa. Inoltre, in una prospettiva di genere, potrebbe essere utile proporre al personale dei corsi sulla gestione del tempo (time management) per imparare a gestire contemporaneamente più compiti/obiettivi/ruoli in maniera efficace e a ottimizzare la risorsa “tempo” disponibile, come suggerito dal Direttore Bertolucci.

Le interviste al CERN sono state determinanti nella preparazione degli step successivi per l’implementazione del progetto. Tali step sono stati condivisi dal team GenisLab con il management dell’INFN in un incontro ad hoc, organizzato presso l’Amministrazione Centrale a febbraio 2014 al quale hanno partecipato:

- Luigi Giunti, Direttore Generale INFN;
- Renato Carletti, Direttore Affari del Personale INFN;
- Speranza Falciano, Componente della Giunta Esecutiva INFN.

In tale occasione è stato presentato il CCM e sono stati analizzati i risvolti e le possibili applicazioni al modello organizzativo INFN. Hanno preso parte all’incontro Sudeshna Datta-Cockerill del CERN e Benedetta Magri dell’ITC-ILO.

Un ruolo di rilievo è stato svolto dalla Formazione per sensibilizzare il personale INFN e introdurlo alla conoscenza di un approccio per competenze. A tal proposito sono stati pianificati due interventi formativi. Il primo, svolto a febbraio 2014, è stato incentrato sul tema del **“Change Management: il modello di competenze e la gestione del cambiamento organizzativo”** e ha coinvolto la direzione HR del CERN per condividere l’esperienza di costruzione del CCM e offrire strumenti di supporto alla gestione del cambiamento. Tra i docenti Sudeshna Datta-Cockerill, prima Equal Opportunities Officer al CERN, nonché responsabile del CERN Diversity Programme e componente dell’HR Management Board che attualmente riveste il ruolo di Ombuds-person. Sudeshna Datta-Cockerill ha condiviso con grande professionalità la propria esperienza sul progetto CCM, finalizzato all’analisi e alla valorizzazione delle competenze tecniche e comportamentali di tutto il personale del CERN, illustrando il complesso percorso che ha portato alla sua implementazione e i risultati raggiunti, osservabili nei comportamenti delle persone. I partecipanti sono stati coinvolti in un’esercitazione sull’analisi dei valori fondamentali INFN lavorando per gruppi, fino ad arrivare a una riflessione concreta sui comportamenti che dimostrano i valori prescelti.

Il secondo intervento formativo si è svolto a dicembre 2014 sul tema del **“Gender Balance: lo sviluppo e la gestione delle risorse umane attraverso la valorizzazione dell’equità di genere”**. Tra gli obiettivi quello di sensibilizzare il personale INFN sul tema oggetto del corso e di mettere in moto un cambiamento culturale e strategico in termini di equità di genere per promuovere modalità di lavoro maggiormente centrate sulle persone e sui loro talenti.

La metodologia adottata per lo studio dei Valori e delle Competenze Tecniche e Comportamentali dell'Istituto è stata scelta con il proposito di **mettere a fuoco le dimensioni specifiche collegate a performance di successo** per:

- favorire la trasparenza e la valorizzazione delle persone;
- migliorare l'equità di genere;
- contribuire a orientare e rendere coerenti le pratiche di gestione delle risorse umane;
- accrescere la *pipeline* di talenti nell'istituto in un approccio inclusivo di uomini e donne;
- offrire un supporto concreto allo sviluppo di tutti gli individui;
- incoraggiare il miglior contributo di tutti/e.

Lo strumento di analisi, scelto per indagare i **Valori** e le **Competenze Comportamentali INFN**, è quello del *Focus Group* con l'obiettivo finale di far emergere i Valori importanti per il personale dell'Istituto e i Comportamenti che, rispecchiando tali Valori, fondano il successo lavorativo e lo sviluppo professionale delle persone, promuovendo al contempo la crescita dell'ente. Tale processo d'individuazione dei Valori e delle Competenze Comportamentali si fonda su una strategia di tipo "bottom-up", indispensabile per rappresentare lo specifico contesto e *come* le persone realmente operano sul lavoro.

L'analisi delle **Competenze Tecniche** dell'INFN è stata articolata in una serie di *Interviste* svolte presso i Laboratori Nazionali di Frascati e nella messa a punto di un *Questionario* da somministrare in forma di survey online a tutto il personale dipendente delle strutture pilota (LNF e TS).

## 1. L'INDAGINE SUI VALORI E SULLE COMPETENZE COMPORAMENTALI: I FOCUS GROUP

---

L'indagine sui Valori e sulle Competenze Comportamentali è stata svolta presso i Laboratori Nazionali di Frascati (maggio 2014) e presso la sezione di Trieste (giugno 2014), attraverso la tecnica dei **Focus Group** (FG) con il coinvolgimento di personale volontario rappresentativo di tutte le categorie professionali dell'ente: tecnici, amministrativi, tecnologi e ricercatori.

L'indagine qualitativa dei Focus Group si è svolta attraverso discussioni di gruppo guidate dalla moderatrice Benedetta Magri (ITC-ILO), partner del progetto, e da Oretta Di Carlo e Sara Arnone del team Genis-Lab, con l'obiettivo di stimolare nei partecipanti riflessioni utili a far emergere informazioni rilevanti ai fini preposti. La ricerca, basata sul diretto coinvolgimento del personale, si è svolta in maniera partecipativa e attiva nell'identificazione dei Valori e dei Comportamenti da promuovere e incoraggiare all'interno del contesto lavorativo condiviso.

Sintetizzando gli obiettivi dell'indagine, svolta dal team Genis-Lab INFN con il supporto tecnico dell'ITC-ILO (Agenzia UN partner del progetto), sono stati:

1. La ricerca e la definizione dei Valori ritenuti significativi dal personale delle sedi-pilota LNF e TS;
2. La definizione delle Competenze Comportamentali, quale declinazione dei Valori individuati.

E' doveroso, tuttavia, sottolineare la parzialità delle conclusioni emerse da ampliare successivamente con uno studio condotto su un campione più ampio di soggetti e allargato alle altre sedi dell'ente.

A Frascati (LNF) l'indagine dei Focus Group ha coinvolto complessivamente un campione totale di 26 soggetti, distribuiti in due giornate consecutive (vedi in Appendice tabelle 1.1, 1.2 e 1.3), appartenenti a tutte le categorie professionali dell'ente (tecnici, amministrativi, tecnologi e ricercatori), che hanno accettato spontaneamente di collaborare alla ricerca.

Il campione complessivamente composto dal 50% di donne e dal 50% di uomini è risultato, rispetto alle categorie professionali, così articolato:

- il 30,7% amministrativi (tutte donne);
- il 30,7% tecnici (di cui il 75% uomini e il 25% donne);
- l'11,5% tecnologi (tutti uomini);
- il 27% ricercatori (di cui il 57,1% uomini e il 42,8% donne).

A Trieste (TS) il FG ha coinvolto un totale di 12 partecipanti volontari (vedi tabella 1.4 in Appendice): rispetto al genere il 25% erano donne e il 75% uomini; rispetto alle categorie professionali erano invece così distribuiti:

- il 16,7% amministrativi (tutte donne);
- il 41,7% tecnici (tutti uomini);
- l'8,3% tecnologi (tutti uomini);
- il 33,3% ricercatori (di cui il 25% donne e il 75% uomini).

## 1.1 La Cipolla di Hofstede

La teoria scelta per indagare, attraverso i FG, i Valori e le Competenze Comportamentali dell'INFN è stata suggerita dal partner tecnico ITC-ILO (Agenzia UN) ed è conosciuta come *Cipolla di Hofstede*, dal nome del suo teorico Geer Hofstede, antropologo e psicologo olandese noto per aver studiato le organizzazioni culturali. Secondo tale teoria la cultura, sia che riguardi un Paese, un'organizzazione o un gruppo ristretto di persone, si sviluppa secondo un "modello a cipolla" nel quale, strato dopo strato, gli elementi più interni e impliciti della cultura influenzano quelli più esterni ed espliciti.

La cultura, dunque, agirebbe in profondità all'interno di un'organizzazione, essendo la somma non solo dei comportamenti delle persone ma anche dei loro valori. In particolare proprio gli elementi meno visibili e sottintesi inciderebbero sulla definizione della traiettoria seguita dagli individui e dal sistema nel suo complesso.

Seguendo la metafora della cipolla la cultura di un'organizzazione può essere indagata a partire dai suoi strati più superficiali fino ad arrivare a quelli più profondi. Lo strato più esterno della cipolla è quello rappresentato dai "**prodotti**" (es. Quali sono i prodotti espliciti dell'INFN?); poi ci sono gli "**eroi**" ovvero i "**leader**" che per il loro comportamento sono stati elevati a *role models* (es. Quali sono le persone che hanno un'influenza sulla tua attività lavorativa? Quali modelli di comportamento ispirano il lavoro che svolgi all'INFN?). A seguire ancora i "**riti**" (es. Quali rituali o processi caratterizzano la quotidianità lavorativa all'INFN?). Infine al centro della cipolla si troveranno i "**valori**" e gli assunti di base, profondamente radicati nella mentalità delle persone al punto che non si ritiene necessario esplicitarli né metterli in dubbio, rappresentando le idee possedute circa quanto si dovrebbe o non si dovrebbe fare. Alcuni di questi valori sono trasmessi dai rituali e dagli eroi (esempio di comportamento per gli altri) e si traducono in simboli

portatori di uno specifico significato, così l'appartenenza a una determinata cultura induce i singoli a interpretare come universali i propri comportamenti.

Di conseguenza, se ogni risultato è funzione dei comportamenti, e i comportamenti sono funzione del sistema culturale sottostante, in tal senso la cultura è la radice di ogni risultato e per gestire i risultati occorre agire sulla cultura.

La Figura 1 rappresenta una foto della Cipolla di Hofstede, costruita durante lo svolgimento dei Focus Group, presso i Laboratori Nazionali di Frascati (LNF).

Nella Figura 2 è rappresentato un simbolo che ha guidato le riflessioni dei LNF sui valori dell'INFN: il cuore che irrorata di energia le azioni e i comportamenti delle persone.



Figura 1 – La Cipolla di Hofstede dei LNF



Figura 2 – I Valori dell'INFN

## 1.2 Dati del FG: i Valori dei Laboratori Nazionali di Frascati (LNF)

L'analisi e le riflessioni sulle informazioni emerse durante i Focus Group saranno concentrate, coerentemente con i fini della ricerca, sui Valori emersi nel corso della discussione di gruppo ritenuti maggiormente significativi dal personale LNF e sulla descrizione dei Comportamenti indicativi di tali Valori, quale espressione osservabile della loro applicazione nella pratica lavorativa.

La riflessione specifica sui Valori è stata attivata e guidata da Benedetta Magri, partner tecnico ITC-ILO (Agenzia UN) del progetto Genis-Lab, rivolgendo ai partecipanti le seguenti domande-stimolo:

“Quali sono i Valori per i quali mi piace lavorare all'INFN?”

“Quali sono i principi e i Valori profondi che rappresentano la *conditio sine qua non*, senza la quale non potrei lavorare qui...?”

Nella tabella 1.5 in Appendice è riportato l'elenco completo dei Valori, registrati durante i Focus Group ai LNF, menzionati e discussi dai partecipanti. Nella stessa tabella è riportata anche la colonna contenente il codice associato in fase di *clusterizzazione*.

L'elenco esteso dei Valori, raccolto durante i Focus Group, è stato sottoposto a una prima fase di analisi, svolta insieme ai partecipanti, in cui si è cercato di identificare alcune Categorie in grado di raggrupparli per organizzare al meglio la mole di dati. In questa fase di **clusterizzazione** si è discusso sulle seguenti Categorie di Valori denominate: Collaborazione, Creatività, Professionalità, Responsabilità, Passione, Conoscenza e

Autonomia (vedi tabella 1.6 in Appendice); a ciascuna Categoria è stato associato un codice (es. Collaborazione: COL). La denominazione delle Categorie dei Valori, emersa da questa prima fase di raggruppamento, non rappresenta ancora necessariamente la denominazione definitiva e corretta del Valore. I *cluster* individuati sono stati proposti dai partecipanti per finalizzare dei primi concetti-base inclusivi dei valori discussi, dai quali avviare una riflessione sui comportamenti osservabili ed indicativi di tali Valori. In tabella 1.6 è riportato anche il numero di valori accorpati all'interno di ciascuna categoria.

#### Valore LNF N°1: COLLABORAZIONE.

Il Valore N°1, ovvero quello che raggruppa il maggior numero di valori menzionati è stato denominato **COLLABORAZIONE** (quindici valori) come da **tabella 1.5.1** in Appendice.

In questa Categoria sono stati inclusi tutti quei valori espressivi di una collaborazione attiva e funzionale con i colleghi (es. *“disponibilità”, “spirito di collaborazione”*) con riferimento alla condivisione degli obiettivi e all'importanza del coinvolgimento delle persone nel raggiungimento degli stessi (es. *“condivisione e confronto d'idee...”*, *“coinvolgimento nel raggiungimento degli obiettivi”*). Lo sviluppo di un senso di appartenenza al gruppo di lavoro sostiene anche un atteggiamento di apertura e disponibilità a offrire, ma anche a ricevere supporto dai colleghi. *Stima e rispetto reciproco* facilitano la **COLLABORAZIONE**, aiutando a superare i limiti della propria individualità, a incrementare la forza del gruppo coltivandone l'unione (*“senso di collettività e superamento di barriere”*) e a crescere attraverso il confronto e lo scambio continuo con i colleghi.

#### Valore LNF N°2: CREATIVITA'.

Il Valore N°2 raggruppa undici valori che sono stati riferiti all'espressione della **CREATIVITA'** degli individui (**tabella 1.5.2** in Appendice) attraverso la valorizzazione della loro *libertà di pensiero, apertura mentale, curiosità* verso la ricerca e la condivisione di *stimoli*. Anche l'eccellenza è stata ricondotta alla creatività, accompagnata da un atteggiamento di umiltà che aiuta a mettersi in discussione e a perseguire nuove scoperte/soluzioni. La creatività è crescita ed evoluzione.

La Creatività è stata associata anche alla *libertà individuale* di organizzazione e gestione delle attività lavorative in totale autonomia e responsabilità.

#### Valore LNF N°3: PROFESSIONALITA'.

Al Valore N°3 sono stati ricondotti dieci valori (**tabella 1.5.3** in Appendice). In questa Categoria denominata **PROFESSIONALITA'** il riferimento è alla *competenza tecnica, all'affidabilità, all'efficienza*, al cercare *spazi realizzativi* nel senso più ampio del portare a compimento con successo le attività lavorative. Cercare ogni giorno di *essere migliori* e di *ambire all'eccellenza*, svolgendo *il proprio servizio con impegno costante*. *Lavorare in autonomia*, ovvero intraprendere e promuovere autonomamente azioni per portare avanti lo svolgimento del lavoro, senza aspettare necessariamente indicazioni e supporto da altri.

#### Valore LNF N°4: RESPONSABILITA'.

Al Valore N°4 sono stati associati nove valori (**tabella 1.5.4** in Appendice) in riferimento alla **RESPONSABILITA'**. Questa Categoria focalizza i valori che esprimono la percezione del peso delle proprie azioni, la consapevolezza degli effetti di queste, la coscienza e l'interesse autentico verso l'attività lavorativa (*“operare come fosse cosa propria”, “onestà intellettuale”*). La responsabilità è anche un *valore etico e metodologico*, attraverso la ricerca e la verifica dei criteri che consentono di gestire la propria libertà *“scientifica”* nel rispetto degli altri. Sentirsi responsabilmente coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi

perché il contributo di ciascuno è fondamentale all'avanzamento della conoscenza e al bene della collettività.

#### Valore LNF N°5: CONOSCENZA.

Il Valore N°5 raggruppa sei valori che sono stati categorizzati come **CONOSCENZA** (tabella 1.5.5 in Appendice). Il riferimento è alla consapevolezza di perseguire non soltanto la costruzione di un sapere in senso assoluto, ma anche il suo *trasferimento in ambito multidisciplinare* che trae arricchimento dagli *scambi interculturali*. La percezione del contributo degli individui all'avanzamento della conoscenza si collega inevitabilmente anche al loro senso di responsabilità e di appartenenza a una collettività che fa ricerca e si prefigge questo obiettivo.

#### Valore LNF N°6: PASSIONE.

Nel Valore N°6 confluiscono sei valori categorizzati come **PASSIONE** (tabella 1.5.6 in Appendice). La Passione è percepita come un valore da alimentare per aumentare il coinvolgimento delle persone nel lavoro quotidiano e, di conseguenza, incrementarne l'impegno (*commitment*). La passione si associa al sentirsi coinvolti emotivamente e stimolati dall'ambiente culturale che si vive. In proposito si potrebbe pensare di fondere in un unico Valore la Passione e la Conoscenza, al fine di evidenziarne così il legame, diventando: "Passione per la scoperta scientifica e per la Conoscenza", quale *drive for success* da approfondire. Lo stesso Direttore dei Laboratori Nazionali di Frascati dell'INFN, nel corso di un'intervista sui valori svolta da Genis-Lab, ha sottolineato che **"L'entusiasmo scientifico deve essere un valore indispensabile per chi lavora nella ricerca, anche se è comprensibile che possa essere presente in gradi diversi nei vari profili professionali"**.

#### Valore LNF N°7: AUTONOMIA.

Il Valore N°7 riunisce tre valori nella Categoria denominata **AUTONOMIA** (tabella 1.5.7 in Appendice) e si riferisce alla gestione autonoma che viene lasciata al personale nell'organizzazione della propria attività lavorativa.

### 1.3 Dati dei FG: Le Competenze Comportamentali LNF

Ai partecipanti dei Focus Group è stato richiesto di descrivere i comportamenti che caratterizzano le sette Categorie di Valori individuate (Collaborazione, Creatività, Professionalità, Responsabilità, Conoscenza, Passione e Autonomia), al fine di metterne a fuoco gli indicatori osservabili e concreti e di approfondirne il significato. E' in questa fase che **inizia lo studio delle Competenze Comportamentali dell'Istituto**.

Le descrizioni dei comportamenti intorno al Valore N°1 COLLABORAZIONE sono state molteplici (Tabella F1). Alcune tra queste (vedi da 1 a 27, selezione in azzurro Tabella C1) sono state associate "unicamente" a tale categoria, mentre altre (da 28 a 32) colgono sfumature trasversali a più valori. L'ultima colonna in tabella evidenzia, infine, alcuni comportamenti associabili a "un buon leader".

Aiutare, essere disponibili all'ascolto e al confronto, lavorare insieme, ricercare la condivisione e lo scambio di idee con i colleghi, partecipare, avere stima e fiducia nei confronti degli altri, approcciarsi in maniera corretta e cordiale, comunicare. Questi sono solo alcuni dei verbi utilizzati dai partecipanti ai Focus Group per descrivere le azioni che danno concretezza a una Collaborazione autentica e funzionale. Alla base

emerge la consapevolezza che per trovare soluzioni efficaci e raggiungere i migliori risultati occorre lavorare in team, avere un atteggiamento aperto, disponibile e corretto, promuovere gli interessi collettivi antepoendoli a quelli personali. Collaborare significa sapersi mettere in discussione con senso di responsabilità delle proprie azioni e imparare ad accogliere i feedback dei colleghi, seppure talvolta scomodi, e a restituirne di costruttivi. Per i partecipanti dei Laboratori Nazionali di Frascati, la Collaborazione emerge come un Valore sentito e condiviso, uno strumento su cui puntare per ridurre e superare eventuali inefficienze attraverso il confronto e il supporto dei colleghi. La Collaborazione come strumento attraverso il quale crescere professionalmente e motivare le persone a dare il proprio contributo, a “esserci” e quindi a “riconoscerle”. E’ interessante notare come siano emerse anche delle raccomandazioni su alcuni comportamenti-ostacolo a una collaborazione efficace, come ad esempio evitare di focalizzarsi esclusivamente sul proprio lavoro/obiettivo e cercare, invece, di privilegiare una visione d’insieme che tenga conto del lavoro di tutti *“indipendentemente dai rapporti personali”*, lasciando spazio anche ai colleghi *“pari o sottoposti al momento opportuno”*.

In sintesi una proposta di **Competenze Comportamentali** da associare alla **COLLABORAZIONE** e alcuni indicatori-chiave di queste:

- **Lavorare in Team (*Team Working*)**
  - o è disponibile ad aiutare i colleghi;
  - o antepone l’obiettivo di gruppo al proprio;
  - o condivide gli obiettivi;
  - o promuove e ricerca lo scambio di idee con i colleghi;
  - o si impegna per risolvere insieme i problemi;
  - o rispetta il lavoro di ciascuno;
  - o condivide le informazioni e la conoscenza;
  - o sa riconoscere e condividere i risultati raggiunti.
  
- **Costruire Buone Relazioni di Lavoro (*Building Good Work Relationships*)**
  - o sa ascoltare;
  - o mostra fiducia;
  - o ricerca il confronto;
  - o si attiva per ricevere e fornire feedback accurati;
  - o sa comprendere i colleghi;
  - o mostra rispetto e considerazione degli altri.
  
- **Partecipazione: ogni contributo vale (*People Contribution*)**
  - o partecipa e contribuisce attivamente, assumendo un ruolo stimolante e supportivo all’interno del gruppo;
  - o promuove la propria e l’altrui autostima;
  - o mostra apprezzamento verso le idee dei colleghi;
  - o incoraggia e riconosce il contributo dei colleghi;
  - o coinvolge i colleghi.

1°	COLLABORAZIONE	Codice Valore	Un buon leader...
1	"aiuta"	COL	
2	"disponibilità ad ascoltare i problemi e risolverli insieme"	COL	leader
3	"disponibilità a trovare soluzioni comuni"	COL	
4	"confrontare i propri risultati scientifici con altri"	COL	
5	"lavorare insieme all'interpretazione"	COL	
6	"rispettare il lavoro altrui"	COL	
7	"ammettere quando l'idea di un collega sia migliore della propria ed essere pronti ad adottarla"	COL	
8	"avere fiducia nell'operato dei colleghi"	COL	Leader/fiducia nella delega
9	"collaborare in modo trasversale (tutti settori ricercatori – tecnologi – tecnici – amministrativi)"	COL	bisogno di integrazione
10	"risolvere problemi grazie allo scambio e alla collaborazione con i colleghi"	COL	
11	"disponibilità al confronto"	COL	
12	"aiutare la crescita professionale dei colleghi"	COL	leader
13	"che partecipa, condivide con conoscenza e professionalità"	COL	
14	"richiedere la valutazione del proprio lavoro ai colleghi e accettarne le critiche"	COL	leader
15	"incoraggiare la partecipazione e l'autostima, lasciando spazio ai colleghi pari o sottoposti al momento opportuno"	COL	leader
16	"scegliere la soluzione migliore (anche se non la sua)"	COL	
17	"condividere il frutto del proprio lavoro perché possa essere utile ad altri"	COL	
18	"riuscire a collaborare indipendentemente dai rapporti personali"	COL	
19	"cercare sempre di condividere il lavoro degli altri ovunque possibile"	COL	
20	"Evitare di focalizzarsi sulla propria "bottega" a spese del lavoro degli altri, essere corretti"	COL	
21	"Approccio cordiale e disponibile"	COL	
22	"Ascolto"	COL	leader
23	"Ognuno dovrebbe prendersi la propria fetta di torta, ma la somma delle fette fa la torta intera"	COL	
24	"Una persona è collaborativa quando comunica e si confronta con gli altri"	COL	
25	"Disponibilità verso i colleghi"	COL	
26	"Serietà cortesia collaborazione"	COL	
27	"Importanza e valorizzazione dei rapporti umani"	COL	leader
28	"Disponibilità verso i colleghi e rispetto degli stessi"	COL/RIS	
29	"Comprensione delle difficoltà individuali"	PRO/COL/RIS	leader
30	"Capacità e volontà di risolvere sempre i problemi in modo costruttivo"	COL/PRO	
31	"Stima delle persone"	COL/PRO	leader
32	"Capacità di stimolare incentivare ed apprezzare le persone"	COL/PRO	leader

**Tabella F1 – Descrizione dei Comportamenti Valore LNF N°1 COLLABORAZIONE**

\*\*\*\*\*

In Tabella F2 sono stati riportati i comportamenti associati all'espressione del Valore N°2 CREATIVITA'. Anche qui è possibile distinguere in blu (da 1 a 7) alcune descrizioni "esclusive" della categoria e altre (8 e 9) più trasversali, prevalentemente associate a un sentimento di autonomia. E' interessante notare come la Creatività sia stata ricondotta ad azioni che vanno dall'espressione di un pensiero laterale al saper cogliere/creare nuove opportunità. La Creatività come metafora di un movimento costante verso uno sviluppo, dove occorre essere flessibili e costantemente volti a trovare il modo di reinterpretare ciò che è noto e ben consolidato a favore di nuove soluzioni più funzionali per tutti. Una creatività "libera" e "autonoma" anche nella ricerca del modo migliore per raggiungere gli obiettivi.

In sintesi una proposta di **Competenze Comportamentali** da associare alla **CREATIVITA'** e alcuni indicatori:

- **Risolvere i problemi (Problem Solving)**
  - o affronta i problemi lavorativi con flessibilità per trovare nuove soluzioni;
  - o riconosce le informazioni chiave e sa reinterpretarle in modo efficace (pensiero laterale);
  - o sa come rompere le tensioni lavorative (leader sociale);
  - o è in grado di gestire il cambiamento.

- **Creare e ricercare nuove opportunità di sviluppo (*Creating and developing opportunities*)**
  - o si confronta con le novità;
  - o sa cogliere le opportunità;
  - o sviluppa nuove opportunità;
  - o ricerca nuove scoperte/conoscenze;
  - o manifesta curiosità.
  
- **Migliorare e Ottimizzare le attività (*Optimizing and improving activities*)**
  - o apporta innovazione ai processi e alle attività già consolidate in funzione di una loro ottimizzazione;
  - o ricerca autonomamente le azioni da implementare per raggiungere gli obiettivi;
  - o prende l’iniziativa per migliorare le attività.

<b>2°</b>	<b>CREATIVITA'</b>	<b>Codice Valore</b>	<b>Un buon leader...</b>
1	"valorizzare le opportunità/pensiero laterale"	CRE	
2	"sa sempre trovare la battuta simpatica per rompere le tensioni lavorative"	CRE	leader sociale
3	"Affrontare i problemi riscontrati nel proprio lavoro con flessibilità e spontaneità per trarre le soluzioni."	CRE	
4	"Sviluppo"	CRE	leader
5	"Partire sempre da un foglio vuoto bianco e sbatterci la testa finché non CREO qualcosa di mio"	CRE	
6	"Intesa come curiosità che si manifesta nell'incessante ricerca di nuove soluzioni e conoscenze, rivolte anche a migliorare servizi o attività già ben consolidate"	CRE	
7	"Una persona è creativa quando è in grado di confrontarsi con le cose nuove e cogliere le opportunità"	CRE	
8	"Creatività e autonomia"	CRE/AUT	
9	"Avere la libertà di svolgere il proprio lavoro nei modi che si ritiene migliori per raggiungere gli obiettivi"	CRE/AUT	

**Tabella F2 – Descrizione dei Comportamenti Valore LNF N°2 CREATIVITA'**

\*\*\*\*\*

In Tabella F3 sono descritti i comportamenti associati al Valore N°3 PROFESSIONALITA'. In giallo (da 1 a 20) alcune descrizioni "pure" della categoria, e altre (da 21 a 28) più trasversali associate all'autonomia, al rispetto, alla passione, alla conoscenza e alla collaborazione, a dimostrazione della complessità che caratterizza tale categoria e delle sue molteplici sfumature. Dall'analisi delle descrizioni fatte dai partecipanti emerge come la professionalità venga inevitabilmente associata a un'adeguata preparazione tecnica, allo studio e al costante aggiornamento della conoscenza, in linea con gli obiettivi professionali e la *mission* di un ambiente in cui si fa ricerca scientifica.

Inoltre, secondo i partecipanti, il valore della professionalità si manifesta con il saper effettuare le corrette valutazioni, gestire gli imprevisti e minimizzare i rischi. Essere professionali significa essere in grado di risolvere i problemi con flessibilità e rapidità, laddove si debba intervenire tempestivamente.

E' importante saper trasferire le proprie conoscenze e saper comunicare in maniera umile, semplice ed efficace anche ai "non addetti ai lavori". Tutto ciò implica onestà, serietà, lealtà e rispetto verso i destinatari della conoscenza, ma anche verso i propri collaboratori nel caso di un ruolo da leader. Non poche descrizioni di tale categoria sono associabili ai comportamenti che dovrebbero caratterizzare "un buon leader", questo a dimostrazione che la professionalità è qualcosa che ci si aspetta da un responsabile e che si esprime attraverso la sua competenza tecnica, ma anche attraverso l'impostazione di chiare linee guida per il raggiungimento degli obiettivi. La tutela dei collaboratori risulta essere un altro aspetto importante che dovrebbe caratterizzare un buon leader, affinché un gruppo proceda in maniera unita, così come la comprensione delle difficoltà manifestate dai vari membri, la condivisione e il trasferimento della conoscenza. Infine un buon leader dovrebbe avere stima dei propri collaboratori e impegnarsi nel fornire loro i giusti stimoli e incentivi, non necessariamente materiali, quale segno di apprezzamento e riconoscimento.

In sintesi una proposta di **Competenze Comportamentali** da associare alla **PROFESSIONALITA'** con alcuni indicatori:

- **Condivisione e Trasferimento della Conoscenza (*Knowledge sharing and transferring*)**
  - comunica in maniera chiara ed efficace anche ai non addetti ai lavori;
  - condivide le informazioni;
  - divulga i risultati del lavoro proprio e/o di squadra;
  - esprime valutazioni tecniche appropriate;
  - dimostra flessibilità;
  - mette a disposizione la propria professionalità;
  - studia e aggiorna costantemente la propria conoscenza;
  - ricerca lo scambio e il confronto con i colleghi e/o i collaboratori.
  
- **Raggiungere gli obiettivi (*Achieving results*)**
  - è capace di strutturare e impostare efficacemente i processi operativi;
  - ha chiari gli obiettivi da raggiungere;
  - sa come organizzare il lavoro (e quello dei collaboratori) in funzione degli obiettivi;
  - progetta in maniera accurata i processi di lavoro, definendone *milestones* e risultati attesi;
  - gestisce gli imprevisti;
  - interviene tempestivamente;
  - previene e minimizza i rischi;
  - stima correttamente le risorse necessarie nei processi di lavoro;
  - trova una soluzione ai problemi.
  
- **Agire con Responsabilità (*Acting with responsibility*)**
  - prende in carico le proprie *responsabilità*;
  - è presente e disponibile;
  - rispetta i colleghi e i collaboratori;
  - collabora per raggiungere gli obiettivi;
  - ha un atteggiamento serio e umile;
  - ha fiducia nei propri colleghi e collaboratori;
  - stimola e apprezza le persone con cui lavora;
  - nel caso di un responsabile (*leader*) ha tutela dei propri collaboratori;
  - agisce con onestà, lealtà e senso di *responsabilità*;
  - ascolta e comprende le difficoltà dei colleghi e collaboratori;
  - *agisce nell'interesse dell'organizzazione, seguendo e allineando le proprie decisioni ai valori dell'ente.*

3°	PROFESSIONALITA'	Codice Valore	Un buon leader...
1	"valutazione e minimizzazione dei rischi (anche attraverso metodi statistici di Monte Carlo)"	PRO	
2	"una persona preparata è in grado di gestire imprevisti"	PRO	leader
3	"risolve problemi"	PRO	
4	"è elastico"	PRO	
5	"è rapido"	PRO	
6	"conoscenza delle materie e capacità di soluzione dei problemi"	PRO	
7	"si esprime attraverso il costante studio e aggiornamento sull'oggetto del proprio lavoro. Saper trasferire in modo semplice la propria conoscenza ai "non addetti" ai lavori (utenti). Essere sempre disponibili verso i destinatari del proprio lavoro anche in periodi di eccessivo carico di lavoro. Aver rispetto del ruolo del proprio superiore. Comportarsi con onestà, lealtà e senso di giustizia nei confronti dei propri colleghi. Avere capacità di organizzare il proprio lavoro e quello dei propri collaboratori lasciando a quest'ultimi margini di autonomia al fine di sentirsi parte attiva dei processi lavorativi."	PRO	
8	"Assumersi responsabilità per lo svolgimento del lavoro della propria competenza"	PRO	
9	"Mantenersi aggiornati rispetto alle situazioni lavorative in evoluzione, essere recettivi"	PRO	
10	"Interagire in modo rispettoso con gli altri"	PRO	
11	"Prestare attenzione all'altro"	PRO	
12	"Linee guida"	PRO	leader
13	"Dire cose giuste in maniera schietta è corretto ma non sempre puoi dire tutto ciò che pensi"	PRO	
14	"Una persona svolge il proprio lavoro con professionalità quando è in grado di risolvere i problemi con responsabilità"	PRO	
15	"Serietà nei rapporti tra i colleghi"	PRO	
16	"Professionalità in tutto ciò che si presenta"	PRO	
17	"Serietà in ogni circostanza"	PRO	
18	"Dimostrazione di grande conoscenza e professionalità che si sa trasferire con semplicità e umiltà."	PRO	
19	"Tutela dei propri collaboratori"	PRO	leader
20	"Capacità nella risoluzione di qualsiasi problema"	PRO	leader
21	"Essere indipendente nello svolgimento del proprio lavoro: non dipendere dal sollecitamento degli altri"	PRO/AUT	
22	"Trasmissione"	CON/PRO/PAS	leader
23	"Comprensione delle difficoltà individuali"	PRO/COL/RIS	leader
24	"Capacità e volontà di risolvere sempre i problemi in modo costruttivo"	COL/PRO	
25	Stima delle persone	COL/PRO	leader
26	"Capacità di stimolare incentivare ed apprezzare le persone"	COL/PRO	leader
27	"Estrema serietà e senso di responsabilità del proprio operato e di quello altrui"	RES/PRO	
28	"Possibilità di crescita scientifica e professionale con importanti ricadute tecnologiche e sociali"	PRO/CON/PAS/ RES	valore etico

Tabella F3 – Descrizione dei Comportamenti Valore LNF N°3 PROFESSIONALITA'

\*\*\*\*\*

In Tabella F4 sono descritti i comportamenti associati al Valore N°4 RESPONSABILITA'. In lilla (da 1 a 16) alcune descrizioni "pure" della categoria, e altre (da 17 a 29) più trasversali.

La Responsabilità era emersa nella prima fase del Focus Group come una categoria-valore a sé, tuttavia è facile notare come le descrizioni dei comportamenti riprendano quanto già espresso per altre categorie, soprattutto in riferimento alla Professionalità, ad indicazione di poterla includere al suo interno. Nella declinazione dei comportamenti osservabili i partecipanti si focalizzano, infatti, sul raggiungimento degli obiettivi, sul farsi carico di una realizzazione, sul mantenimento degli impegni lavorativi presi e sull'essere presenti nel portare avanti il lavoro con umiltà e serietà. Interessanti da notare sono alcune descrizioni sul come "trasferire" le responsabilità (es. "saper delegare") magari ai propri collaboratori per stimolarli a crescere professionalmente, e ancora come "generare" un senso di responsabilità attraverso il rispetto e la gratificazione, che possono motivare a lavorare sempre meglio (es. "Rispetto, gratificazione che ti invoglia a lavorare sempre meglio con responsabilità"). Inoltre aumentare la consapevolezza di come il lavoro dell'ente abbia concrete ricadute tecnologiche e sociali può incrementare il senso di responsabilità dei suoi dipendenti verso la crescita professionale. Di qui la proposta di considerare la Responsabilità non tanto un valore assoluto, ma piuttosto una competenza comportamentale indicativa del valore Professionalità.

4°	RESPONSABILITA'	Codice Valore	Un buon leader...
1	"riconosce i propri limiti e difficoltà"	RES	
2	"prendere in carico una realizzazione"	RES	
3	"prendersi carico dei problemi e risolverli anche in autonomia"	RES	
4	"mantenere impegni programmati"	RES	
5	"raggiungere obiettivi"	RES	
6	"saper delegare"	RES	leader
7	"ascoltare le persone"	RES	
8	"Gestire la responsabilità in prima persona assumendo su di sé anche gli errori dei collaboratori. Di fronte all'esterno i collaboratori percepivano un senso di protezione e tutela"	RES	leader
9	"Avere senso di responsabilità nello svolgere correttamente al meglio il proprio lavoro in qualsiasi condizione personale e portarlo comunque a compimento"	RES	
10	"Impegnarsi per garantire il raggiungimento degli obiettivi assunti"	RES	
11	"Essere presenti"	RES	leader
12	"Umiltà"	RES	
13	"Fai vai crea progetta, sei tu la responsabile di questo progetto"	RES	
14	"Responsabilità umiltà rappresentativo del gruppo (bene/male)"	RES	
15	"Assunzione sempre e comunque delle proprie responsabilità"	RES	leader
16	"Responsabilità"	RES	
17	"Rispetto, gratificazione che ti invoglia a lavorare sempre meglio con responsabilità"	RIS/RES	
18	"Estrema serietà e senso di responsabilità del proprio operato e di quello altrui"	RES/PRO	
19	"Possibilità di crescita scientifica e professionale con importanti ricadute tecnologiche e sociali"	PRO/CON/PAS /RES	valore etico

Tabella F4 – Descrizione dei Comportamenti Valore LNF N°4 RESPONSABILITA'

\*\*\*\*\*

Le Tabelle F5 e F6 descrivono rispettivamente i comportamenti che danno evidenza dei Valori N°5 CONOSCENZA e N°6 PASSIONE. Nella prima fase del Focus Group, a entrambe le categorie, è stato associato lo stesso numero di valori (sei per ciascuna). Nell'ipotesi di un loro possibile collegamento tale Valore potrebbe essere chiamato "Passione per la scoperta scientifica e per la Conoscenza". In questa fase, analizzando le descrizioni dei comportamenti di entrambe le categorie, emerge del materiale concettuale utile ad approfondirne gli elementi salienti. La Passione che caratterizza le persone si riconosce dall'entusiasmo e dalla capacità di trasmetterlo agli altri, dalla capacità di coinvolgere e stimolare, dal dedicarsi al proprio lavoro "quasi come una missione". Svolgere il proprio lavoro con passione significa essere in grado di portare del valore aggiunto in forme e modi diversi in favore di uno sviluppo scientifico e professionale (es. "Una persona svolge il proprio lavoro con passione quando è in grado di aggiungere qualcosa di più in forme e modi che possono essere anche molto personali").

La Conoscenza è aggiornamento e studio, ma anche dedicarsi all'insegnamento e al trasferimento degli apprendimenti acquisiti, alla formazione, e quindi anche in questo caso possibilità di crescita scientifica e professionale per sé stessi e per gli altri.

A partire da queste descrizioni e riflessioni segue la proposta che contempla l'unione delle due categorie in un unico Valore dove la Passione ha per oggetto la Conoscenza e l'entusiasmo scientifico: "PASSIONE PER LA CONOSCENZA SCIENTIFICA" o "PASSIONE PER LA SCIENZA" in associazione alle seguenti Competenze Comportamentali:

- **Promuovere lo sviluppo della conoscenza (knowledge empowerment)**
  - o fa divulgazione;
  - o trasmette la conoscenza con entusiasmo coinvolgendo emotivamente gli interlocutori;
  - o ricerca lo scambio e il confronto con i colleghi, ma anche con il mondo esterno;
  - o si attiva per trasferire le conoscenze in forme adatte agli interlocutori;
  - o mira ad avere un impatto positivo nell'entrare in contatto con i colleghi o con i "non addetti ai lavori";

- promuove la conoscenza nei modi e nelle forme più svariate (es. scrittura articoli, presentazioni, blog, attività di laboratorio teatrale, collaborazioni, etc.), creando valore per l'Istituto;
- promuove sinergie tra più membri/servizi dell'organizzazione;
- promuove e attiva collaborazioni utili al raggiungimento degli obiettivi;
- rende accessibili le informazioni facilitandone lo scambio e la condivisione;
- dimostra coraggio nell'intraprendere nuove sfide;
- è capace di ispirare gli altri.

- **Impegno costante (*strong commitment*)**

- mostra un alto livello di motivazione e dedizione per le attività che svolge;
- studia e si aggiorna costantemente;
- partecipa a corsi di formazione per accrescere le sue conoscenze e competenze;
- lavora in un'ottica di sviluppo della conoscenza e della professionalità;
- trova le risorse per portare avanti il lavoro e raggiungere gli obiettivi organizzativi.

5°	CONOSCENZA	Codice Valore	Un buon leader...
1	"insegnare, trasferire conoscenze acquisite"	CON	leader
2	"preparazione sull'argomento trattato"	CON	
3	"Spiegazioni"	CON	
4	"Studiare e formarsi partecipando a corsi e giornate di studio"	CON	
5	"Conoscenza a 360° su tutto"	CON	
6	"Trasmissione"	CON/PRO/PAS	
7	"Possibilità di crescita scientifica e professionale con importanti ricadute tecnologiche e sociali"	PRO/CON/PAS /RES	valore etico

Tabella F5 – Descrizione dei Comportamenti Valore LNF N°5 CONOSCENZA

6°	PASSIONE	Codice Valore	Un buon leader...
1	"Quando una persona parla del proprio lavoro con entusiasmo e lo trasmette agli altri"	PAS	
2	"Saper trasmettere passione"	PAS	
3	"Totale dedizione al lavoro e coinvolgimento umano, capacità di sdrammatizzare"	PAS	
4	"Coinvolgere emotivamente l'interlocutore"	PAS	
5	"Stimoli"	PAS	
6	"Cercare di fare le cose che mi piacciono al meglio, cercando dentro di me"	PAS	
7	"Passione sfrenata per il proprio lavoro, quasi come una missione"	PAS	
8	"Una persona svolge il proprio lavoro con passione quando è in grado di aggiungere qualcosa di più in forme e modi che possono essere anche molto personali"	PAS	
9	"Passione nell'attività lavorativa"	PAS	
10	"Passione per il lavoro"	PAS	
11	"Trasmissione"	CON/PRO/PAS	
12	"Possibilità di crescita scientifica e professionale con importanti ricadute tecnologiche e sociali"	PRO/CON/PAS /RES	valore etico

Tabella F6 – Descrizione dei Comportamenti Valore LNF N°6 PASSIONE

\*\*\*\*\*

La Tabella F7 descrive i comportamenti associati al Valore N° 7 AUTONOMIA.

L'AUTONOMIA si riferisce alla possibilità di valutare liberamente le strategie operative più opportune per portare avanti il lavoro, nella forma di uno spazio "vitale" necessario a consentire che le persone mettano del proprio nello svolgimento del loro lavoro. Questo si legherebbe anche alla possibilità di sviluppare e creare qualcosa di nuovo (es. "libertà di sviluppare la propria idea lavorativa", "fai vai crea progetta"). I comportamenti emersi intorno a questo valore, tuttavia, non consentono di approfondirlo adeguatamente e aiuterebbe un'indagine su un campione più ampio di soggetti.

7°	<b>AUTONOMIA</b>	<b>Codice Valore</b>	<b>Un buon leader...</b>
1	"Libertà di sviluppare la propria idea lavorativa"	AUT	leader
2	"Fai vai crea progetta"	AUT	leader
3	"Una persona è autonoma quando è in grado di svolgere il proprio lavoro in libertà ma con professionalità"	AUT	
4	"Autonomia lavorativa"	AUT	
5	"Creatività e autonomia"	CRE/AUT	
6	"Essere indipendente nello svolgimento del proprio lavoro: non dipendere dal sollecitamento degli altri"	PRO/AUT	
7	"Avere la libertà di svolgere il proprio lavoro nei modi che si ritiene migliori per raggiungere gli obiettivi"	CRE/AUT	

**Tabella F7 – Descrizione dei Comportamenti Valore LNF N°7 AUTONOMIA**

I Valori N°8 RISPETTO (Tabella F8) e N°9 AFFIDABILITA' (Tabella F9) sono emersi a posteriori, ovvero in fase di descrizione dei comportamenti. Entrambi sottolineano alcuni comportamenti già associati ad altri valori discussi sopra (es. "saper essere umili", "saper ascoltare", "disponibilità verso i colleghi...", stima dai colleghi...e lasciando libertà e autonomia nell'organizzazione del lavoro"). In particolare il RISPETTO si sviluppa intorno al tema della relazione, riprendendo quanto già discusso parlando della Collaborazione e della Professionalità.

L'AFFIDABILITA' si riferisce al saper mantenere impegni programmati. Inoltre, un leader dimostra di considerare i propri collaboratori affidabili se li coinvolge e li sollecita, lasciandogli anche autonomia e libertà nell'organizzazione del lavoro. In altre parole quando si viene considerati come affidabili si riceve la stima dei colleghi.

I Valori riferiti all'AUTONOMIA, al RISPETTO e all'AFFIDABILITA' non consentono di ipotizzare una declinazione di competenze comportamentali distintive per considerarle dei valori a sé. Tuttavia possono essere considerati un ottimo spunto per descrivere meglio i valori già definiti e, soprattutto, per riflettere su quanto è emerso a un livello meno esplicito.

8°	<b>RISPETTO</b>	<b>Codice Valore</b>	<b>Un buon leader...</b>
1	"saper essere umili"	RIS	
2	"lasciare da parte la presunzione"	RIS	
3	"saper ascoltare"	RIS	leader
4	"Rispetto, gratificazione che ti invoglia a lavorare sempre meglio con responsabilità"	RIS/RES	leader
5	"Disponibilità verso i colleghi e rispetto degli stessi"	COL/RIS	
6	"Comprensione delle difficoltà individuali"	PRO/COL/RIS	leader

**Tabella F8 – Descrizione dei Comportamenti Valore LNF N°8 RISPETTO**

9°	<b>AFFIDABILITA'</b>	<b>Codice Valore</b>	<b>Un buon leader...</b>
1	"stima dai colleghi, coinvolgimento e sollecitazione dei collaboratori a trovare soluzioni e lasciando libertà e autonomia nell'organizzazione del lavoro"	AFF	leader
2	"mantenere impegni programmati"	AFF	

**Tabella F9 – Descrizione dei Comportamenti Valore LNF N° 9 AFFIDABILITA'**

E' importante precisare che i dati relativi ai Focus Group svolti presso i LNF, rappresentano una visione certamente parziale, sia per poter essere estesa all'intera popolazione dei Laboratori che all'Istituto. Lo stesso numero, piuttosto esiguo, di ricercatori che hanno preso parte all'indagine non può considerarsi

rappresentativo della categoria professionale. Tuttavia è possibile integrare quanto è emerso a Frascati con i valori discussi insieme alla Sezione INFN di Trieste, altra sede-pilota del progetto Genis-Lab, e ipotizzare un panel di Valori e Competenze Comportamentali, associabili all'Istituto, da considerare come spunto da sottoporre all'attenzione del Management INFN al fine di avviare una riflessione più estesa e condivisa.

#### 1.4 Dati del FG: i Valori e le Competenze Comportamentali della Sezione INFN di Trieste

Il Focus Group che si è svolto a Trieste (giugno 2014) è stato moderato da Oretta Di Carlo e Sara Arnone del team Genis-Lab e si è concentrato esclusivamente sui Valori e sui Comportamenti esplicativi di tali valori, evitando per ragioni di tempo la costruzione dell'intera cipolla di Hofstede. Ai partecipanti all'incontro è stato chiesto di riflettere sui Valori che caratterizzano l'attività lavorativa nell'INFN e di mettere a fuoco quei valori che *"se non ci fossero non potrei lavorare qui"*. Nella tabella 1.7 in Appendice sono riportati tutti i valori emersi.

Successivamente, come ai LNF, l'elenco dei valori è stato sottoposto ad una prima fase di *clusterizzazione* a cura dei partecipanti per identificare le Categorie in grado di raggrupparli (vedi tabella 1.8 in Appendice), facendo emergere: Professionalità, Rispetto, Libertà, Collaborazione e Riconoscimento. A partire da queste Categorie è stato richiesto ai partecipanti di descrivere i comportamenti osservabili e indicativi di tali Valori.

Il Valore TS N°1 **PROFESSIONALITA'** (tabella T1) è stato associato al saper pianificare, organizzare e individuare le risorse/competenze necessarie a svolgere un determinato lavoro. Professionalità è raggiungere l'obiettivo, mettere a disposizione la propria competenza e condividerla in un'interazione aperta con gli altri colleghi/collaboratori dove, se necessario, essere pronti anche a riconoscere i propri limiti.

##### **PROFESSIONALITA'**

<b>organizzare e pianificare il lavoro in maniera efficace</b>	PRO
<b>individuare le competenze necessarie</b> prima di affrontare il progetto	PRO
svolgere con <b>competenza</b> il proprio lavoro	PRO
<b>spiegare</b>	PRO
<b>saper fare</b> il proprio lavoro	PRO
che le scelte vengano basate su dati il più possibile oggettivi che possano essere discussi	PRO
mettere a disposizione le proprie competenze	PRO
capacità di svolgere un determinato lavoro e <b>riconoscimento dei propri limiti</b> (tecnici, ma anche gestionali)	PRO
svolgere il proprio lavoro con competenza	PRO
<b>valorizzazione dell'apporto delle competenze</b> personali	PRO/leader
<b>interazione lavorativa</b> mediata da rapporti personali	PRO
<b>studiare, approfondire</b>	PRO
<b>raggiungere l'obiettivo</b>	PRO
<b>condividere</b> competenze	PRO
<b>aggiornare</b> competenze	PRO

**Tabella T1 – Descrizione dei Comportamenti Valore TS N°1 PROFESSIONALITA'**

Il **RISPETTO** (Tabella T2) è saper ascoltare, comprendere, prestare attenzione e riguardo verso le persone e il lavoro che svolgono. Il Rispetto implica accettazione, apertura e considerazione del contributo di tutti/tutte.

#### **RISPETTO**

<b>ascoltare, riconoscere</b> il contributo, <b>valorizzare</b> il personale a tutti i livelli	RIS/leader
libertà di esprimere le proprie opinioni	RIS
ascoltare gli altri	RIS
<b>accettare</b>	RIS
<b>avere dei riguardi</b> nei confronti della persona e del suo lavoro	RIS/leader
mantenere un <b>comportamento civile e corretto nelle relazioni</b> con gli altri	RIS
<b>apertura</b> verso il prossimo	RIS
capacità di <b>ascolto e comprensione</b>	RIS/leader
sostenere il rispetto della persona e del ruolo (buona educazione, rapporto con i superiori)	RIS
ascoltare e comprendere	RIS
<b>attenzione</b>	RIS
prendere in <b>considerazione</b>	RIS

**Tabella T2 - Descrizione dei Comportamenti Valore TS N°2 RISPETTO**

Un ampio dibattito si è concentrato sul Valore della **LIBERTA'** (Tabella T3). I partecipanti della Sezione di Trieste hanno sottolineato di apprezzare nell'INFN l'opportunità che ciascuno ha di proporre progetti e idee. Ognuno è "libero" di partecipare e di proporre una qualche attività. Sebbene questo, naturalmente, non implichi da parte dell'ente l'accettazione *tout court* di tutte le proposte, le persone comunque apprezzano che gli sia data voce. Inoltre, nel portare avanti il lavoro, la Libertà trova espressione anche nell'autonomia gestionale che viene lasciata ai singoli, in un'ottica di responsabilizzazione degli stessi e di autodeterminazione del loro sviluppo (*es. "libertà organizzativa del proprio lavoro e del percorso di formazione"*).

#### **LIBERTA'**

<b>opportunità di proporre progetti</b> e idee e di essere valutati con onestà	LIB
(libertà/partecipazione) chiedere opinioni	LIB
<b>poter agire</b> senza troppi vincoli	LIB
libertà di <b>proporre progetti ed attività</b>	LIB
<b>partecipare</b> alle scelte e all'organizzazione delle attività	LIB
libertà nell'organizzazione del proprio lavoro	LIB
<b>essere propositivi</b>	LIB
<b>avere accesso ai centri direzionali</b>	LIB
<b>libertà organizzativa del proprio lavoro e del percorso di formazione</b>	LIB
<b>autonomia</b> nel gestire il proprio lavoro	LIB
autonomia della scelta delle tecnologie e dei tempi di realizzazione	LIB
<b>esprimersi, proporre, sviluppare un progetto</b>	LIB
proporre	LIB
<b>partecipare attivamente</b>	LIB
accettare decisioni anche se non condivise	LIB

**Tabella T3 - Descrizione dei Comportamenti Valore TS N°3 LIBERTA'**

Anche a Trieste è emerso il valore della **COLLABORAZIONE**. In Tabella T4 sono descritti i comportamenti associati a tale valore. Collaborare significa condividere i progetti e le informazioni, lavorare in team, unire le forze, parlare, aiutare, chiedere aiuto agli altri, contribuire e rispondere alle richieste. Collaborare implica anche l'essere puntuali nelle consegne di lavoro, nella misura in cui ciò ha un impatto sull'ente e sulla

struttura in cui si è inseriti. I partecipanti hanno utilizzato molti verbi per dare significato alla Collaborazione come Valore per l'Istituto.

#### COLLABORAZIONE

<b>organizzare e pianificare il lavoro</b> in maniera efficace	COL
individuare le competenze necessarie prima di affrontare il progetto	COL
<b>condividere</b> un progetto	COL/leader
rispondere	COL
<b>lavorare in gruppo</b>	COL
<b>contribuire</b> ed <b>essere informati</b> sulle scelte e sull'organizzazione lavorativa	COL
disponibilità al <b>confronto</b>	COL
<b>puntualità nelle consegne di lavoro</b>	COL
sostenere il <b>lavoro in team</b> e <b>rispondere alle richieste</b> di lavoro	COL
<b>disponibile</b> ad ascoltare e aiutare	COL/leader
<b>interazione lavorativa</b> mediata da rapporti personali	COL
parlare, confrontare, <b>aiutare, ascoltare, chiedere aiuto</b>	COL
<b>unire le forze</b>	COL
condividere obiettivi e valori	COL/leader

Tabella T4 - Descrizione dei Comportamenti Valore TS N°4 COLLABORAZIONE

Infine si è discusso del **RICONOSCIMENTO** (Tabella T5). Tra i comportamenti designati come indicativi di tale valore: il “valorizzare” e “gratificare” l’apporto di ciascuno al raggiungimento degli obiettivi. Intorno a questo tema, tuttavia, si è cercato di approfondire che cosa i partecipanti concretamente intendessero attraverso la condivisione di alcuni esempi di vita lavorativa quotidiana (per ragioni di privacy tali esempi non verranno riportati sul presente documento). Un “grazie!” o un feedback intellettualmente onesto non comportano una gratificazione materiale, eppure possono valere molto per una persona e farla sentire “riconosciuta” nel suo contributo. Riconoscere significa avere considerazione dell’esistenza di qualcuno o di qualcosa. Per far crescere le persone sul piano professionale è necessario incoraggiarle e aiutarle a prendere consapevolezza del loro valore in termini di competenze e capacità. In questa prospettiva il Riconoscimento può essere visto anche come uno strumento di “orientamento” e di guida delle risorse umane.

#### RICONOSCIMENTO

<b>comprendere che gli altri hanno capito e apprezzato il nostro lavoro</b>	RIC
<b>valorizzare</b> dei lavori ben fatti	RIC
<b>ricordare nei risultati il lavoro altrui</b>	RIC/leader
<b>apprezzare</b> la persona e il suo lavoro	RIC/leader
vedere <b>riconosciute</b> le proprie competenze basandosi su dati il più possibile obiettivi	RIC/leader
<b>onestà intellettuale</b> nel confronto	RIC
“grazie!”	RIC
Lo considero compreso nel rispetto, ma nel livello professionale lo vedo come un <b>premio o gratifica (non necessariamente materiale)</b> per aver svolto un’attività con particolare/eccezionale impegno	RIC/leader
<b>valorizzazione dell’apporto</b> delle competenze personali	RIC/leader
<b>premiare, valorizzare</b>	RIC/leader
esprimere valutazioni positive	RIC/leader
<b>incoraggiare la propositività</b>	RIC/leader

Tabella T5 - Descrizione dei Comportamenti Valore TS N°5 RICONOSCIMENTO

## 1.5 La proposta di cinque Valori INFN e delle relative Competenze Comportamentali

Per finalizzare una proposta di Valori e di Competenze Comportamentali, che possa rappresentare uno spunto per avviare una riflessione più ampia da estendersi a tutto l'Istituto, è necessario operare una sintesi qualitativa tra tutti i dati emersi dai Focus Group svolti ai Laboratori Nazionali di Frascati e a Trieste.

Tutti i contributi si sono rivelati concreti e preziosi. Nel descrivere i comportamenti che sostengono i valori, sia i partecipanti di Trieste sia quelli di Frascati hanno utilizzato verbi utili a chiarire le azioni attraverso cui identificare tali valori, facilitando il confronto dei dati. Da notare che due valori, ovvero la **Professionalità** e la **Collaborazione**, coincidono in entrambe le strutture con descrizioni simili e sovrapponibili.

E' interessante approfondire, tra gli altri valori discussi a Trieste, il **Rispetto** che era emerso a posteriori anche presso i LNF, ma con pochi elementi distintivi per descriverne un set di competenze comportamentali autonomo. Nelle descrizioni dei partecipanti di Trieste è possibile cogliere alcuni elementi caratterizzanti anche la **Collaborazione**, tra cui i più evidenti: *ascoltare gli altri, libertà di esprimere le proprie opinioni, mantenere un comportamento civile e corretto nelle relazioni, apertura verso il prossimo, etc.* Tuttavia una riflessione più attenta fa risaltare un significato più implicito del **Rispetto**, che si riferisce a un comportamento consapevole del valore di un altro/un'altra, che si tratti di un/a collega, di un/a collaboratore/collaboratrice, o del proprio capo diretto. Il **Rispetto** "prende in considerazione" e mostra un'apertura verso il prossimo. Nel **Rispetto** reciproco "si sostiene la persona e il ruolo che essa svolge" e ci si apre ad un'accettazione che abbraccia tutte le differenze e le sfumature che caratterizzano il genere umano. Ai Laboratori Nazionali di Frascati il valore del **Rispetto** è emerso "inconsapevolmente", come un bisogno che è affiorato per recuperare *disponibilità, comprensione*, ma anche **gratificazione perché se c'è rispetto si lavora meglio e più responsabilmente**. Quanto emerso a Trieste, dunque, non solo riporta l'attenzione su questo valore restituendogli la necessaria dignità, ma ne amplia il significato riconoscendo a ciascuno l'importanza del proprio contributo (**Riconoscimento**). In tal modo le differenze, fonte d'ispirazione e d'innovazione continua, vengono valorizzate risolvendo un interesse per l'essere umano a tutto tondo. Nella proposta che segue il valore viene, dunque, rinominato **Rispetto per la Diversità e per le Differenze** per favorire nelle persone un atteggiamento di apertura verso ciò che è *altro da sé* e al contempo incoraggiare l'integrazione, il senso di appartenenza e la cooperazione. In altre parole un'accettazione più consapevole delle differenze faciliterebbe l'equità degli individui, abbatterebbe le micro-discriminazioni, restituendo dignità a tutti indipendentemente dal genere e/o dalla categoria professionale di appartenenza.

Di seguito una proposta di **Competenze Comportamentali** e alcuni indicatori:

- **Rispettare gli altri (colleghi/collaboratori) con apertura e sensibilità**
  - o tratta gli altri con sensibilità, in modo equo e non discriminatorio;
  - o ascolta e rispetta le opinioni degli altri;
  - o osserva le regole;
  - o comprende le difficoltà dei colleghi/collaboratori.
  
- **Accettare le differenze come fonte d'ispirazione e d'innovazione**
  - o valorizza le differenze;
  - o mostra interesse e considerazione verso le idee e i giudizi degli altri;
  - o chiede l'opinione degli altri;
  - o accetta le decisioni anche quando non le condivide.

- **Incoraggiare un sentimento di Libertà che favorisca la proliferazione di nuove iniziative e idee utili a raggiungere gli obiettivi organizzativi**
  - riconosce positivamente i contributi degli altri;
  - incoraggia la partecipazione;
  - incoraggia la propositività.

Nel primo elenco dei valori LNF, proposto dai partecipanti al FG (tabella 1.5. in Appendice), è possibile scorgere trasversalmente l'esigenza di valorizzare le differenze: *condivisione e confronto d'idee con persone di cultura specifica, stima e rispetto reciproco, scambio interculturale, multidisciplinarietà, curiosità.*

Lo stesso valore della **Libertà**, riferito a una partecipazione democratica, sottintende l'idea che ogni persona vale e lascia spazio alla **Creatività** che, per definizione, può assumere forme imprevedibili di espressione.

Esplicitare quali sono i Valori INFN significa, dunque, fare il primo passo verso un importante cambiamento culturale a favore di una maggiore consapevolezza del lavoro reciproco e della ricchezza che può derivare da un corretto equilibrio delle risorse. Una gestione delle risorse umane basata sulle competenze inaugurerà, probabilmente, un nuovo modo di fare scienza più autenticamente competitivo, ma anche più collaborativo.

In occasione del corso di Formazione, promosso e organizzato da Genis-Lab per il personale INFN, sul tema **“Gender Balance: Lo sviluppo e la gestione delle risorse umane attraverso la valorizzazione dell'equità di genere” (LNF, 4 e 5 dicembre 2014)**, si è svolta un'interessante sessione di approfondimento sui Valori emersi nei Focus Group per condividere e “validare” gli stessi con i partecipanti del corso, appartenenti anche ad altre sedi INFN. Il lavoro, dapprima svolto autonomamente in gruppo, è stato successivamente discusso dai partecipanti in plenaria, con il supporto di Benedetta Magri dell'ITC/ILO, al fine di raccogliere ulteriori feedback e spunti interessanti da integrare nella proposta dei Valori e delle Competenze Comportamentali.

In sintesi i Cinque Valori INFN con le relative Competenze Comportamentali (vedi **Allegato A**):

#### - **COLLABORAZIONE**

- Lavorare in team (*Team Working*)
- Costruire buone relazioni di lavoro (*Building Good Work Relationship*)
- Partecipazione: ogni contributo vale (*People Contribution*)

#### - **CREATIVITA'**

- Risolvere i Problemi (*Problem Solving*)
- Creare e ricercare nuove opportunità di sviluppo (*Creating and developing opportunities*)
- Migliorare e Ottimizzare le attività (*Optimizing and improving activities*)

#### - **PROFESSIONALITA'**

- Condivisione e Trasferimento della Conoscenza (*Knowledge sharing and transferring*)
- Raggiungere gli obiettivi (*Achieving results*)
- Agire con Responsabilità (*Acting with Responsibility*)

#### - **PASSIONE PER LA CONOSCENZA SCIENTIFICA**

- Promuovere lo sviluppo della conoscenza (*Knowledge Empowerment*)
- Impegno costante (*Acting with Strong Commitment*)

- **RISPETTO PER LA DIVERSITA' E PER LE DIFFERENZE**

- Rispettare gli altri (colleghi/collaboratori) con apertura e sensibilità
- Accettare le differenze come fonte d'ispirazione e d'innovazione
- Incoraggiare un sentimento di *Libertà* che favorisca la proliferazione di nuove iniziative e idee utili a raggiungere gli obiettivi organizzativi

## 2. LO STUDIO DELLE COMPETENZE TECNICHE dell'INFN: LE INTERVISTE E IL QUESTIONARIO

---

L'altra faccia della medaglia, all'interno della proposta di un modello integrato di competenze INFN, è rappresentata dall'insieme delle Competenze Tecniche presenti nell'Istituto.

Lo studio sulle Competenze Tecniche, prendendo spunto dal Cern Competency Model (CCM), si è concentrato sulla ricerca dei principali ambiti di *expertise* dell'organizzazione fino ad articolare, seguendo uno schema *a cascata*, un "albero" delle competenze professionali del personale dell'ente.

Tale processo è stato fondato su una strategia di tipo "bottom-up", indispensabile per rappresentare il contesto e *cosa* le persone realmente fanno sul lavoro, coinvolgendo il personale volontario disponibile e i Facilitatori Genis-Lab delle sedi pilota (Giovanni Mazzitelli e Daniela Ferrucci per i Laboratori Nazionali di Frascati; Alessandra Filippi e Roberto Gomezel per la Sezione di Trieste).

A partire dal modello di Competenze Tecniche, elaborato dal CERN, si è cercato di costruire un modello INFN *ad albero*, il più possibile aderente alla realtà dell'Istituto, attraverso un lunghissimo lavoro di adattamento, che ha richiesto molteplici interviste al personale altamente esperto dei vari campi in questione.

La metodologia per l'analisi delle **Competenze Tecniche** dell'INFN è stata articolata in una serie di *interviste*, svolte presso i Laboratori Nazionali di Frascati, per strutturare un *Questionario* da somministrare in forma di *survey online* a tutto il personale dipendente delle strutture pilota (LNF e TS).

La fase di costruzione del Questionario sulle Competenze Tecniche, durata circa 9 settimane (da fine marzo a tutto maggio 2014), ha rappresentato uno dei momenti più impegnativi del progetto in cui sono state coinvolte svariate figure professionali, manageriali e staff.

La struttura *ad albero* del Questionario si snocciola su tre livelli (Figura 3): un primo elenco di Macro-aree professionali (livello 1), a sua volta articolato in un "livello 2" che ne descrive le Aree Tecniche e, infine, un "livello 3" delle Competenze Tecniche.

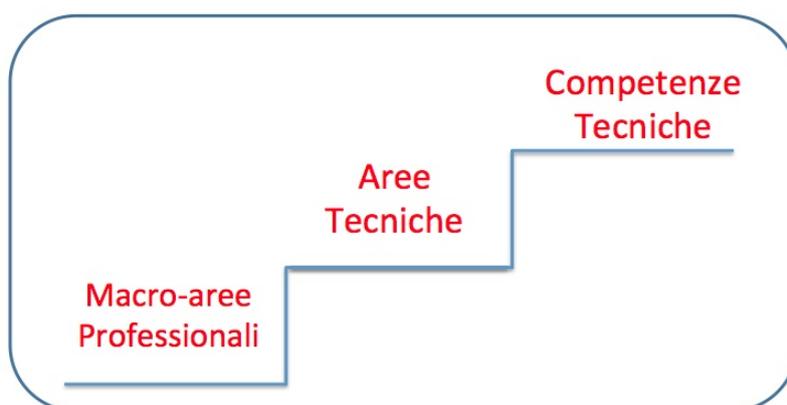


Figura 3: Livelli di articolazione dell'albero delle Competenze

Le interviste al personale LNF, sia manageriale che staff INFN, sono state realizzate in forma individuale da Benedetta Magri dell'ITC-ILO partner tecnico del progetto in collaborazione con Sara Arnone del team Genis-Lab, per analizzare con cura l'articolazione dell'albero delle competenze tecniche. Tra gli intervistati: il Direttore dei Laboratori Nazionali di Frascati Umberto Dosselli; i responsabili delle Divisioni e dei Servizi LNF, alcuni coordinatori CSN e i Facilitatori Genis-Lab (LNF/TS).

Attraverso le interviste sono state definite le Macro-aree Professionali (livello 1), le Aree Tecniche (livello 2) e sono state passate in rassegna le Competenze (livello 3 del Questionario).

In questa fase molte figure sono state coinvolte nell'analisi dell'albero delle Competenze professionali, tra cui anche il Direttore della Direzione Affari del Personale dell'INFN Renato Carletti.

Una volta strutturato l'albero delle Competenze Tecniche è stato richiesto supporto al Servizio di Calcolo dei Laboratori Nazionali di Frascati per realizzare un Questionario da sottoporre al personale delle strutture pilota in forma di *survey online*: [www.lnf.infn.it/computing/competenze](http://www.lnf.infn.it/computing/competenze).

Al fine di poter realizzare un albero delle Competenze Tecniche, il più possibile rappresentativo delle professionalità presenti nell'ente, si è deciso di coinvolgere tutto il personale INFN nella "compilazione" del terzo livello del Questionario, lasciandolo appositamente in forma "aperta".

L'adozione di una strategia di tipo "bottom-up" ha permesso da un lato di coinvolgere in maniera autentica il personale nel corso della somministrazione del Questionario *online*, lasciando a tutti la possibilità di inserire le proprie specifiche competenze, dall'altro lato di arricchire e integrare notevolmente il numero di Competenze inserite nell'albero al "livello 3" (Figura 4).

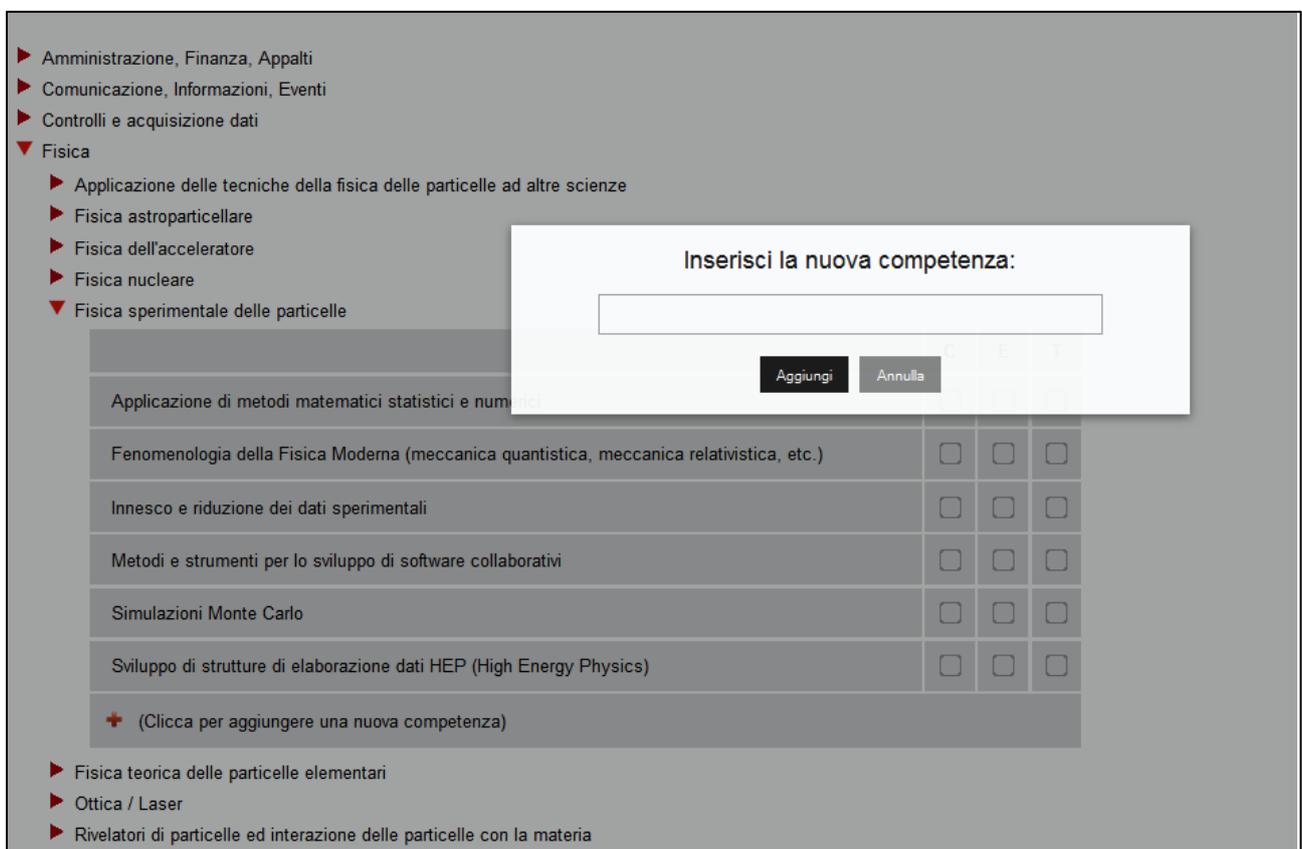


Figura 4 – Screenshot Questionario *online* sull'inserimento di una nuova competenza

La gestione degli aspetti tecnici del Questionario, da parte del Servizio di Calcolo LNF, è stata piuttosto complessa. La compilazione, a cura dei dipendenti delle strutture pilota, è stata autorizzata tramite il sistema di autenticazione Login INFN-AAI, con garanzia di massima riservatezza sul trattamento dei dati forniti attraverso le risposte al Questionario esclusivamente ai fini della ricerca. L'implementazione del sistema di autenticazione è stata utile per selezionare i destinatari del Questionario, ovvero i soli dipendenti delle strutture pilota (LNF/TS), ma soprattutto per mappare le risposte raccolte rispetto al genere, alla sede e alla categoria di appartenenza. Lo stesso sistema ha permesso, inoltre, di "catturare" le nuove competenze inserite affinché fosse possibile ri-condividerle all'interno dell'albero delle Competenze

Tecniche (livello 3). In altre parole è stato reso disponibile nel Questionario eventuali nuove competenze inserite dai colleghi. Tale procedura ha permesso di agevolare gli utenti nel corso della compilazione, attraverso il suggerimento anche delle nuove competenze, e di evitare che si diffondessero molteplici descrizioni delle stesse competenze. La procedura è stata sottoposta, inoltre, a uno step di "controllo", da parte del team Genis-Lab, che ha gestito e verificato il "rilascio" nel Questionario delle nuove competenze via via inserite.

## 2.1 Il Questionario e la Formazione INFN: le Competenze didattiche dei dipendenti

La selezione delle Competenze all'interno del Questionario è stata articolata attraverso una modalità di risposta a scelta multipla con l'obiettivo di differenziare il grado di eventuale competenza degli utenti (Figura 4):

**C - Conoscenza:** *Possiedo una conoscenza degli elementi costitutivi e delle caratteristiche di base della competenza, dal punto di vista teorico e generale, come è acquisibile attraverso attività formative e/o esperienze professionali diverse maturate nel tempo;*

**E - Expertise/Esperienza:** *Ho ampia esperienza nella specifica pratica professionale della competenza, dal punto di vista tecnico e specialistico, come è acquisibile attraverso anni di applicazione e di utilizzo nel lavoro;*

**T - Trasferimento Conoscenza:** *Sono in grado di trasferire/insegnare la competenza ai miei colleghi perché ne conosco gli elementi costitutivi e ne ho ampia esperienza pratico-applicativa sul lavoro.*

Tale articolazione, rinominata CET, è stata inserita per facilitare il personale utente nell'esprimere il livello di possesso di una determinata competenza. In particolare il livello di competenza T (Trasferimento Conoscenza) è stato associato al sentirsi in grado di trasferire/insegnare una competenza ad altri colleghi. Questa informazione è particolarmente interessante nel contesto INFN, che offre ai propri dipendenti l'opportunità di proporsi come docenti all'interno dei Corsi di Formazione per il Personale, incoraggiando e valorizzando lo scambio di know-how interno. In quest'ottica il Questionario potrebbe, dunque, rappresentare uno strumento per sistematizzare il processo d'individuazione dei docenti "interni" nell'Istituto e per creare un registro dei docenti INFN, attraverso il censimento delle competenze didattiche del personale dipendente.

A giugno 2014 il Questionario è stato proposto a questo scopo alla Commissione Nazionale Formazione (CNF) del Personale INFN, la quale ha valutato positivamente l'implementazione dello strumento da estendere in futuro a livello nazionale, con grande soddisfazione del team Genis-Lab.

Occorre precisare che, pur offrendo un livello di dettaglio notevole delle Competenze, il Questionario è uno strumento che sottintende un atto di auto-valutazione operato da chi lo compila e in caso si decida di utilizzarlo per proporsi come docenti non implica il diventarli meccanicamente, in quanto ogni processo formativo necessita di essere strutturato ad hoc in base ai fabbisogni dell'ente e dei destinatari-utenti.

Tuttavia è corretto evidenziare come, l'utilizzo del Questionario per mappare le competenze didattiche del personale INFN, abbia molteplici aspetti positivi per i dipendenti e per l'istituto, anche in una prospettiva di genere:

Dal lato dei dipendenti:

- è un'occasione per riflettere sulla propria professionalità a 360°;

- è un'opportunità per far conoscere la propria competenza, anche in ambiti diversi da quelli in cui si è attualmente impiegati nell'organizzazione;
- è uno strumento che aiuta a prendere consapevolezza del contributo che ciascuno/a può offrire nello svolgimento del lavoro;
- può supportare le convinzioni di efficacia personale con conseguenze positive sulla prestazione lavorativa;
- può valorizzare il lavoro di tutti/tutte.

Dal lato dell'Istituto:

- rappresenta un'occasione per mappare le competenze del personale;
- può sistematizzare il processo d'individuazione dei docenti "interni", rappresentando uno strumento utile per fare un censimento delle competenze didattiche del personale dipendente;
- può fornire informazioni circa le competenze che le persone potrebbero mettere a disposizione anche in ambiti diversi da quelli in cui sono attualmente impiegate;
- può supportare il management per mappare e distribuire le risorse in base alle necessità organizzative;
- può diventare uno strumento di valorizzazione del personale, anche in termini di *reward*, prevedendo un compenso che si aggiunge alla retribuzione.



## Questionario Competenze INFN

### Compilazione




---

Per compilare il Questionario esplora l'albero delle aree professionali con le relative aree tecniche.

All'interno potrai selezionare alcune competenze suggerite e aggiungerne di nuove.

Per le risposte alle domande più frequenti leggi le **F.A.Q.**

In caso di necessità di supporto per la compilazione si prega di scrivere a [questionario\\_competenze@lists.lnf.infn.it](mailto:questionario_competenze@lists.lnf.infn.it).

---

Selezioni possibili:

- C** Conoscenza: **Possiedo una conoscenza** degli elementi costitutivi e delle caratteristiche di base della competenza, dal punto di vista teorico e generale, come è acquisibile attraverso attività formative e/o esperienze professionali diverse maturate nel tempo.
- E** Expertise/Esperienza: **Ho ampia esperienza** nella specifica pratica professionale della competenza, dal punto di vista tecnico e specialistico, come è acquisibile attraverso anni di applicazione e di utilizzo nel lavoro.
- T** Trasferimento Conoscenza: **Sono in grado di trasferire/insegnare** la competenza ai miei colleghi perché ne conosco gli elementi costitutivi e ne ho ampia esperienza pratico-applicativa sul lavoro.

---

- ▶ Amministrazione, Finanza, Appalti
- ▶ Comunicazione, Informazioni, Eventi
- ▶ Controlli e acquisizione dati
- ▼ Fisica
  - ▶ Applicazione delle tecniche della fisica delle particelle ad altre scienze
  - ▼ Fisica astroparticellare
 

	C	E	T
Neutrini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Onde gravitazionali	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raggi cosmici	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
+ (Clicca per aggiungere una nuova competenza)			
- ▶ Fisica dell'acceleratore
- ▶ Fisica nucleare

Figura 5 – Screenshot del Questionario *online* sulle Competenze Tecniche

## 2.2 Questionario sulle Competenze Tecniche: risultati e indagine descrittiva (Allegato C)

Il Questionario in forma di *survey online* è stato somministrato nel periodo tra la fine di maggio e la prima metà di giugno 2014. I direttori delle strutture pilota coinvolte (LNF e TS) hanno inviato una mail a tutto il personale per invitarlo a collaborare alla ricerca in forma spontanea.

Sara Arnone e Kristina Zima del team Genis-Lab hanno effettuato sui risultati del Questionario un'indagine descrittiva, con l'obiettivo di fornire una rappresentazione quanto più possibile accurata delle Competenze Tecniche presenti nelle strutture intervistate.

L'elenco integrale delle Competenze Tecniche è riportato nell'**Allegato B** del presente documento.

I dati generali sulla compilazione del Questionario mostrano che ai Laboratori Nazionali di Frascati è stato compilato dal 36% dei dipendenti; in particolare rispetto al genere: dal 35% della popolazione maschile e dal 41% della popolazione femminile, a dimostrazione che vi è stata una maggiore collaborazione da parte delle donne, nonostante siano in minoranza (22,6%) sul totale della popolazione.

A Trieste il Questionario è stato compilato dal 67% dei dipendenti, di questi il 70% maschi e il 50% femmine. Tuttavia, nel considerare questo dato, occorre ricordare che la sede conta complessivamente 8 donne su 54 dipendenti e dunque solamente 4 hanno risposto al questionario.

Complessivamente, riunendo i dati dei LNF con quelli di TS, circa il 41% della popolazione delle strutture pilota ha compilato il Questionario: di cui il 40% maschi e il 42% femmine.

Il dettaglio delle tabelle relative all'analisi è riportato nell'**Allegato C**.

Data la particolare attenzione al **Trasferimento della Conoscenza (T)**, l'indagine si è particolarmente soffermata nell'esplorare questa dimensione (vedi da tabella 3 a 19, Allegato C).

Nelle tabelle 3, 4 e 5 è possibile visualizzare la concentrazione dei *click* degli utenti nelle varie Macro-aree Professionali in relazione al genere, alla sede di appartenenza e alla categoria professionale (amministrativi, tecnici, tecnologi, ricercatori).

Osservando la Tabella 3 (numero di click T - LNF+TS) si vede subito che l'attività, rispetto al genere, rispecchia la distribuzione dei maschi e delle femmine che hanno compilato il Questionario: ai maschi è attribuibile il 76% dei click e alle femmine il 24%. Tuttavia è interessante notare che in media un uomo ha selezionato circa 6 competenze **T**, mentre una donna ne ha selezionate circa 6,7.

Tenendo conto del genere e della categoria professionale, la distribuzione dei click sul Trasferimento della Conoscenza (T) è la seguente:

Maschi	Femmine
Amministrativi 5,4%	Amministrative 44,4%
Tecnici 26,7%	Tecnici 5,5%
Tecnologi 17,8%	Tecnologhe 8,5%
Ricercatori 50%	Ricercatrici 41,4%

In tabella 3 si evidenziano (in rosso) le Macro-aree professionali in cui spiccano le concentrazioni di T in relazione a ciascuna categoria professionale. In particolare gli uomini e le donne Amministrativi si sono posizionati prevalentemente nell'area "Amministrazione, Finanza, Appalti" e, in minore concentrazione, nell'area "Risorse Umane". I Ricercatori e le Ricercatrici si posizionano primariamente in "Fisica" e secondariamente in "Comunicazione, Informazioni, Eventi". I Tecnici uomini si concentrano in "Informatica" e in "Ingegneria Meccanica", mentre i Tecnici donne (solo 4 in totale) hanno espresso equamente competenze T nelle aree "Amministrazione, Finanza, Appalti" e "Comunicazione, Informazioni, Eventi". L'area in cui si concentrano le competenze T dei Tecnologi maschi è "Controlli e acquisizione dati", mentre le donne Tecnologhe (anche loro soltanto 4 presso i LNF) si distribuiscono tra l'area "Informatica" e quella relativa a "Comunicazione, Informazioni, Eventi".

Alcuni profili professionali (ricercatori maschi, amministrative femmine e ricercatrici femmine) hanno indicato significativamente tra le competenze trasferibili anche quelle linguistiche. Di questo dato, tuttavia, se ne terrà conto in maniera marginale, in quanto meriterebbe un approfondimento a parte. Sebbene sia un dato da registrare certamente come positivo, in questa fase ci limiteremo a considerarlo dimostrativo delle attività di collaborazione internazionale del personale ricercatore dell'ente, e delle attività di supporto e comunicazione a cura del personale amministrativo.

In tabella 3 si nota, inoltre, come per alcune macro-aree professionali ("Ingegneria Civile" e "Legale") non sia stata evidenziata alcuna competenza trasferibile. Questo dato diventa molto interessante se approfondito in ciascuna delle sedi pilota.

Le tabelle 4 e 5 (allegato C) indicano la distribuzione delle T, rispettivamente, nelle sedi LNF e TS.

Anche in queste tabelle i numeri in rosso indicano la maggior concentrazione di click e, osservandole attentamente, è facile notare quanto i dati dei Laboratori Nazionali di Frascati pesino sui dati totali del campione. A Trieste non ci sono donne tecnico o tecnologhe e l'unica ricercatrice (naturalmente anonima) che ha risposto al questionario non ha indicato alcuna competenza come trasferibile.

Le macro-aree professionali che mancano di click, menzionate sopra ("Ingegneria Civile" e "Legale"), sono comuni ad entrambe le strutture. Tuttavia a Trieste si aggiungono anche "Ingegneria Elettrica", "Ingegneria Elettromeccanica" e l'area "Manageriale" a dimostrazione, presumibilmente, delle differenze che caratterizzano le attività di una sezione medio-piccola da quelle di un laboratorio sperimentale piuttosto grande.

Il dato sulle macro-aree professionali, dove non sono state rilevate competenze trasferibili, può essere visto da svariate prospettive e solleva alcune domande: le competenze che non sono state rilevate come trasferibili nelle sedi pilota sono, forse, presenti in altre sedi dell'INFN? Alcune sedi dell'ente potrebbero essere più specializzate in alcuni settori professionali? L'area "Legale", ad esempio, potrebbe emergere nell'Amministrazione Centrale dell'INFN? Inoltre non potendo escludere che ci siano alcune inesattezze nella struttura del Questionario, si deve tener conto che alcune aree potrebbero non essere state strutturate in maniera accurata e che i dipendenti potrebbero non aver trovato le competenze da contrassegnare come trasferibili. Proprio per questa ragione a ogni utente è stata lasciata l'opportunità di inserire le proprie competenze, ma quest'invito potrebbe non essere stato raccolto da tutti gli utenti.

Le tabelle che seguono nell'Allegato C, in particolare da 6 a 21, riportano il dettaglio di ciascuna macro-area professionale per evidenziare le frequenze dei click T in relazione a ogni competenza.

La tabella 6 si riferisce al Trasferimento della Conoscenza in "**Amministrazione, Finanza, Appalti**"; l'ultima colonna riporta il numero di persone che ha dichiarato di saper trasferire la competenza corrispondente nella stessa riga. In quest'area le competenze T più selezionate sono quelle inerenti l'area tecnica "Contabilità Generale" e la competenza *Acquisti e Appalti* nella "Gestione delle Forniture".

La tabella 7 si riferisce al Trasferimento della Conoscenza in area "**Comunicazione, Informazione, Eventi**" e le Competenze T più frequenti sono: *Scrittura di Articoli Scientifici* (18 persone), *Pianificazione, progettazione e organizzazione conferenze, workshop ed eventi* (13 persone) e *Divulgazione Scientifica* (12 persone). Tutte e tre le competenze sono associate alla categoria dei ricercatori (uomini e donne) con un affiancamento degli amministrativi sulla competenza *Pianificazione, progettazione e organizzazione conferenze, workshop ed eventi*.

La tabella 8 si riferisce al Trasferimento della Conoscenza in area "**Controlli e Acquisizione Dati**" e le Competenze T più frequenti sono: *Progettazione di sistemi di acquisizione dati* e *Sviluppo software di controllo di alto livello*.

La tabella 9 si riferisce al Trasferimento della Conoscenza sulla "**Fisica**" e le Competenze T più frequenti sono: *Simulazione e analisi delle prestazioni del rivelatore* (18 ricercatori, di cui 13M e 5F), *Progettazione, installazione e manutenzione di rivelatori di particelle* (14 ricercatori, di cui 12M e 2F, 2 tecnici e 1 tecnologo) e *Identificazione di particelle, tecniche e metodi di tagging* (16 ricercatori e 1 tecnologo).

La tabella 10 si riferisce al Trasferimento della Conoscenza nell'area "**Informatica**" e le Competenze T più frequenti sono: *Utilizzo di word processor, Programmazione e Sviluppo Software* e *Conoscenza linguaggi programmazione*.

La tabella 11 si riferisce al Trasferimento della Conoscenza in "**Ingegneria Civile**" e, come anticipato sopra, non si sono rilevate competenze trasferibili in quest'area tra i dipendenti delle strutture pilota.

Nelle tabelle 12 e 13, riferite rispettivamente alle aree **“Ingegneria Elettrica”** e **“Ingegneria Elettromeccanica”**, si rilevano poche competenze trasferibili.

Nelle tabelle 14 e 15 (aree **“Ingegneria Elettronica”** e **“Ingegneria Meccanica”**) si nota come le poche competenze trasferibili siano prevalentemente riconducibili al personale Tecnico e Tecnologo maschile.

In tabella 16 (area **“Legale”**) non si rileva alcuna competenza.

La tabella 17 si riferisce alle **competenze linguistiche**: l'inglese e il francese risultano essere le lingue trasferibili dal personale prevalentemente ricercatore, a seguire tecnologo e amministrativo.

La tabella 18 si riferisce all'area **“Manageriale”** e le Competenze T più frequenti sono: *Ideazione, realizzazione, valutazione e rendicontazione dei progetti* (4 ricercatori e 1 amministrativa) e *Visione Strategica* (3 ricercatori e 1 tecnologo).

Nella tabella 19, che si riferisce all'area **“Risorse Umane”**, è facile notare che le competenze T appartengono prevalentemente alla categoria professionale degli Amministrativi, in prevalenza donne.

La tabella 20, riferita all'area **“Salute, Sicurezza e Ambiente”**, “risulta essere quasi esclusivamente di competenza del personale Tecnico, Tecnologo e Ricercatore. Solo in un caso, una donna amministrativa ha dichiarato di essere in grado di trasferire la propria competenza sulla *Conoscenza dei dispositivi di protezione individuale*.

La tabella 21, riguardante la macro-area professionale **“Scienza dei Materiali e Ingegneria di Superficie”**, risulta essere associata esclusivamente al personale tecnico e tecnologo.

L'analisi sull'Esperienza delle due sezioni pilota non è stata accorpata per dare maggiore evidenza alle attività emerse in ciascuna struttura. In particolare le tabelle 22A e 22B si riferiscono a quanto registrato in merito all'Esperienza dei Laboratori Nazionali di Frascati, mentre le tabelle 23A e 23B si riferiscono a Trieste. La concentrazione dei *click* può essere considerata come un indice di distribuzione dell'esperienza in ciascuna sede e, in particolare, è interessante osservare le percentuali evidenziate nelle tabelle 22B (LNF) e 23B (TS).

In media presso i Laboratori Nazionali di Frascati ogni uomo ha indicato circa 17,7 competenze E, mentre una donna ne ha indicate circa 14,6. Anche a Trieste la media delle competenze E degli uomini è la stessa dei LNF, ovvero 17,7 mentre le donne ne hanno indicato circa 27,25. Quest'ultimo dato, tuttavia, risente sia del basso numero di donne che a Trieste ha compilato il questionario (solo 4 donne) sia della concentrazione femminile nell'area “Amministrazione, Finanza, Appalti” dove il dettaglio delle competenze è piuttosto ricco e dunque potrebbe “viziare” il dato.

In generale l'attività (E) del **personale Amministrativo** LNF e TS si concentra nelle stesse macro-aree, ovvero “Amministrazione, Finanza, Appalti” e “Risorse Umane”. Tuttavia dal punto di vista di genere il personale amministrativo maschile LNF dichiara la propria esperienza soprattutto in ambito “Risorse Umane” e meno in riferimento agli aspetti “Amministrazione, Finanza, Appalti”. A Trieste, invece, accade esattamente il contrario ed è prevalentemente il personale Amministrativo femminile ad occuparsi dell'area “Risorse Umane” rispetto a quello maschile. Naturalmente anche questo dato può spiegarsi tenendo conto dell'esiguo numero di donne presenti a Trieste (8 donne in totale), che *obbliga* una diversa distribuzione tra le attività del personale. Inoltre a Frascati l'attività delle donne amministrative si distribuisce quasi in egual misura tra le aree “Amministrazione, Finanza, Appalti” e “Comunicazione, Informazioni, Eventi”, arrivando a raggiungere quasi il 60% della competenza. Seguono in ordine le aree: “Lingue”, “Informatica” e “Risorse Umane”.

Osservando l'**attività E del personale Tecnico**, sia dei LNF che di Trieste, si nota che le competenze degli uomini riguardano soprattutto le aree “Informatica” e “Ingegneria Meccanica”. Le donne con la qualifica di Tecnico (esclusivamente LNF), invece, hanno esperienza in “Informatica” (29%), in “Comunicazione, Informazioni, Eventi” (26%) e in “Controllo e acquisizione dati” (23%).

Il **personale Tecnologo** presso i LNF dichiara la sua esperienza tra le aree “Lingue” (23%), “Ingegneria Meccanica” (13%), “Controllo e acquisizione dati” (12%) e “Informatica” (11%). Le donne Tecnologhe esprimono la propria competenza prevalentemente in area “Informatica” (45%), “Lingue” (38%) e “Comunicazione, Informazioni, Eventi” (17%).

Il personale Tecnologo di Trieste, composto solo da uomini, dichiara di avere esperienza in “Informatica” (35%), “Lingue” (25%) e “Ingegneria Elettronica”.

**L'esperienza dei Ricercatori (27%) e delle Ricercatrici (25%)** ai LNF si concentra in egual misura nell'area di "Fisica". Le percentuali sono simili anche in riferimento all'area "Manageriale" (12% M e 11%F). Alcune differenze sono rilevabili nell'area "Comunicazione, Informazioni, Eventi", area di esperienza comune ad entrambi i generi ma con percentuali diverse, ovvero 13%M e 21%F, a evidenza che le donne hanno maggior esperienza in questo campo. Percentuali significative riguardano anche l'esperienza linguistica (18%M e 27%F).

A Trieste il personale Ricercatore maschile ripartisce la propria esperienza come segue: "Informatica" (25%), "Lingue" (21%) "Fisica" (20%) e "Comunicazione, Informazioni, Eventi" (13%); le ricercatrici invece ripartiscono equamente la loro esperienza tra le aree di "Fisica" (20%), "Controllo e acquisizione dati" (20%) e "Manageriale".

Nell' **Allegato C** sono riportate anche le tabelle relative all'analisi della Conoscenza (C) per ciascuna struttura (24A e 24B per i LNF, 25A e 25B per TS) dove è possibile osservare che la distribuzione delle attività, sia per categoria professionale che per genere, segue quanto già osservato nell'analisi dell'Esperienza.

### 3. CONCLUSIONI

---

La ricerca sui Valori e sulle Competenze Tecniche e Comportamentali dell'INFN, condotta attraverso il progetto Genis-Lab, ha dato un primo importante impulso allo sviluppo di un nuovo modello di gestione delle risorse umane più consapevole e attento alle questioni di genere.

L'approccio partecipativo, adottato nei Focus Group e nella costruzione dell'albero delle Competenze Tecniche dell'Istituto, è stato apprezzato dai partecipanti e si è rivelato uno strumento utile per aprirsi al confronto, riflettere sui comportamenti adottati e sul proprio percorso professionale.

Per avvalorare la validità delle conclusioni emerse all'interno delle strutture pilota (LNF e Trieste) sarebbe opportuno estendere la ricerca anche ad altre sedi dell'ente, in modo da approfondire i Valori e le relazioni ipotizzate tra i Valori e le Competenze Comportamentali. Allo stesso modo sarebbe importante somministrare il Questionario sulle Competenze Tecniche a tutto l'Istituto al fine di mappare e valorizzare tutte le professionalità dell'ente.

La ricerca fin qui condotta è un ottimo punto di partenza per ragionare su un'integrazione del modello con i processi HR, al fine di aumentare la trasparenza nella gestione delle persone e valorizzare l'apporto di tutti/tutte al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Nella Formazione, per decisione della CNF, l'albero delle Competenze Tecniche sarà implementato a livello nazionale per sistematizzare il processo d'identificazione dei docenti interni all'istituto e creare un registro di docenti INFN. Tuttavia un'altra importante applicazione del modello potrebbe riguardare l'analisi dei fabbisogni formativi, sul piano tecnico e comportamentale, per ottenere cambiamenti efficaci e progettare interventi in linea con i piani di sviluppo delle persone. Attraverso l'osservazione dei comportamenti si può indirizzare una loro interpretazione in termini di punti di forza e di criticità per identificare margini di miglioramento e direzioni di evoluzione.

L'introduzione di un approccio per competenze è indispensabile per responsabilizzare le persone verso le proprie azioni e renderle consapevoli degli effetti di queste. Sentirsi responsabilmente coinvolti nel raggiungimento dei propri obiettivi lavorativi significa, infatti, comprendere anche gli aspetti *etici* e *metodologici* che guidano la ricerca scientifica nel pieno rispetto degli altri e dell'ambiente che ci circonda.

Il Direttore dei LNF Umberto Dosselli ha sottolineato che: "L'entusiasmo scientifico deve essere un valore indispensabile per chi lavora nella ricerca, anche se presente in gradi diversi nei vari profili professionali". In questa direzione chiarire e condividere i Valori dell'Istituto aiuterà ad accrescere l'entusiasmo scientifico e ad alimentare il rispetto reciproco verso un'accettazione consapevole delle differenze che favorisce l'equità e la dignità di tutti gli individui, indipendentemente dal genere e/o dalla categoria professionale.

## RINGRAZIAMENTI

---

Un Grazie speciale a tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione della ricerca:

- **Sergio Bertolucci**, Directeur de la recherche e de l'informatique al CERN, già Direttore dei Laboratori Nazionali di Frascati nonché Vice-Presidente INFN dal 2005 al 2008;
- **Renato Carletti**, Direttore della Direzione Affari del Personale INFN;
- **Commissione Nazionale Formazione (CNF) INFN e Ufficio Formazione (Oretta Di Carlo e Carla Piancatelli)**;
- **Silvia Dalla Torre**, Direttrice della Sezione INFN di Trieste;
- **Sudeshna Datta-Cockerill**, Equal Opportunities Officer al CERN, responsabile del CERN Diversity Programme e componente del HR Management Board, attualmente, riveste il ruolo di Ombuds-person;
- **Umberto Dosselli**, Direttore dei Laboratori Nazionali di Frascati INFN;
- **Speranza Falciano**, Componente Giunta Esecutiva INFN;
- Facilitatori GenisLab INFN: **Daniela Ferrucci e Giovanni Mazzitelli (LNF), Alessandra Filippi e Roberto Gomez el (TS)**;
- **Fabiola Gianotti**, CERN "Atlas Experiment Physics Department", nominata a dicembre 2014 Direttore Generale del CERN;
- **Luigi Giunti**, Direttore Generale INFN;
- **Benedetta Magri**, Senior Programme Officer, International Labour Standards and Gender Equality ITC-ILO;
- **Marie-Laure Rivier**, HR frontline Group Leader al CERN;
- **Lucio Rossi**, Capo del "Magnets, Cryostats and Superconductors Group" al CERN di Ginevra, già ricercatore INFN e professore associato del Dipartimento di Fisica dell'università di Milano;
- **Servizio di Calcolo LNF INFN**, in particolare **Massimo Pistoni e Dael Maselli**;
- **Antonio Zoccoli**, Membro Giunta Esecutiva INFN e Presidente della Commissione Nazionale Formazione.

Un grazie di cuore a tutto il **Team GenisLab (Oretta Di Carlo, Patrizia Cenci, Roberto Gomez el, Sandra Leone, Mariella Paciello, Kristina Zima e Sara Arnone)**, e a tutti coloro che, collaborando alla ricerca, hanno contribuito a fare emergere i Valori INFN e un modello integrato di competenze tecniche e comportamentali INFN.

## APPENDICE

---

<b>Categoria Professionale</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>Tot.</b>
Personale AMMINISTRATIVO	3		3
Personale TECNICO		3	3
Personale TECNOLOGO		1	1
Personale RICERCATORE	3	2	5
<i>Tot.</i>	6	6	<b>12</b>

Tabella 1.1 - FG LNF 1° giorno (6 maggio 2014): caratteristiche panel partecipanti

<b>Categoria Professionale</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>Tot.</b>
Personale AMMINISTRATIVO	5		5
Personale TECNICO	2	3	5
Personale TECNOLOGO		2	2
Personale RICERCATORE		2	2
<i>Tot.</i>	7	7	<b>14</b>

Tabella 1.2 – FG LNF 2° giorno (7 maggio 2014): caratteristiche panel partecipanti

<b>Categoria Professionale</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>Tot.</b>
Personale AMMINISTRATIVO	8		8
Personale TECNICO	2	6	8
Personale TECNOLOGO		3	3
Personale RICERCATORE	3	4	7
<i>Tot.</i>	13	13	<b>26</b>

Tabella 1.3 – FG LNF (due giornate): caratteristiche panel totale partecipanti

<b>Categoria Professionale</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>Tot.</b>
Personale AMMINISTRATIVO	2		2
Personale TECNICO		5	5
Personale TECNOLOGO		1	1
Personale RICERCATORE	1	3	4
<i>Tot.</i>	3	9	<b>12</b>

Tabella 1.4 – FG TS (18 giugno 2014): caratteristiche panel partecipanti

I VALORI (LNF)	Codice
Autonomia	AUT
Libertà e flessibilità degli orari	AUT
Relativa assenza di gerarchia rigida	AUT
Amicizia	COL
Coinvolgimento nel raggiungimento dell'obiettivo	COL
Collaborazione	COL
Condivisione e confronto di idee con persone di cultura specifica	COL
Disponibilità	COL
Disponibilità al servizio	COL
Il senso di comunità e condivisione	COL
Rapporti interpersonali e umani (amicizia e disponibilità solo con e da alcuni colleghi)	COL
Senso di appartenenza	COL
Senso di collettività e superamento di barriere	COL
Spirito di collaborazione	COL
Stima e rispetto reciproco	COL
Coinvolgimento individuale per l'obiettivo comune	COL/RES
Sapere che il tuo lavoro prima o poi sarà di aiuto alla collettività è lo stimolo che giornalmente mi spinge a dare sempre il meglio	COL/RES
Conoscenza e trasferimento della conoscenza	CON
Multidisciplinarietà	CON
Progresso	CON
Scambio interculturale	CON
Trasferimento conoscenza per crescita personale	CON
Percezione del contributo all'avanzamento della conoscenza	CON/RES/COL
Apertura mentale	CRE
Coinvolgimento nuovi progetti e quindi nuovi stimoli	CRE
Creatività	CRE
Crescita	CRE
Curiosità	CRE
Eccellenza e umiltà	CRE
L'incessante curiosità	CRE
Libertà	CRE
Libertà di pensiero	CRE
Stimoli	CRE
Libertà individuale	CRE/RES
Ambiente culturale che ogni giorno potrebbe coinvolgere emotivamente.	PAS
Coinvolgimento emotivo	PAS
Impegno individuale	PAS
Passione	PAS
Passione per il proprio lavoro	PAS
Vivacità intellettuale dei colleghi	PAS
Affidabilità e professionalità	PRO
Alte competenze anche in ambito tecnico	PRO
Ambizione "di essere meglio" sia a livello personale che dell'ente (individuale e collettiva)	PRO
Ambizione all'eccellenza	PRO
<i>Competenza Professionalismo</i>	PRO
<i>Efficienza</i>	PRO
Il servizio come impegno	PRO
Lavorare in autonomia	PRO
Professionalità	PRO

Spazi realizzativi	PRO
Avere/sentire la responsabilità delle proprie azioni ad operare come fosse cosa propria	RES
Disponibilità ad affrontare e risolvere problemi	RES
Onestà intellettuale	RES
Valore Etico	RES
Valore Metodologico	RES

**Tabella 1.5 – Elenco completo dei Valori menzionati dal personale LNF durante i Focus Group (maggio 2014)**

<i>N°</i>	<i>Categorie VALORI</i>	<i>Codice associato</i>	<i>Totale dei valori associati a ciascuna Categoria VALORE</i>
1	COLLABORAZIONE	COL	15 (= 12COL + 2COL/RES + 1CON/RES/COL)
2	CREATIVITA'	CRE	11 (= 10CRE + 1CRE/RES)
3	PROFESSIONALITA'	PRO	10
4	RESPONSABILITA'	RES	9 (= 5RES + 1CON/RES/COL + 1CRE/RES + 2COL/RES)
5	PASSIONE	PAS	6
5	CONOSCENZA	CON	6 (= 5 + 1 CON/RES/COL)
6	AUTONOMIA	AUT	3
7	RISPETTO	RIS	0 (categoria emersa in fase di descrizione dei comportamenti)
8	AFFIDABILITA'	AFF	0 (categoria emersa in fase di descrizione dei comportamenti)

**Tabella 1.6 – Categorie Valori, codice associato e totale valori inseriti nella categoria**

Amicizia	COL
Coinvolgimento nel raggiungimento dell'obiettivo	COL
Collaborazione	COL
Condivisione e confronto di idee con persone di cultura specifica	COL
Disponibilità	COL
Disponibilità al servizio	COL
Il senso di comunità e condivisione	COL
Rapporti interpersonali e umani (amicizia e disponibilità solo con e da alcuni colleghi)	COL
Senso di appartenenza	COL
Senso di collettività e superamento di barriere	COL
Spirito di collaborazione	COL
Stima e rispetto reciproco	COL
Coinvolgimento individuale per l'obiettivo comune	COL/RES
Sapere che il tuo lavoro prima o poi sarà di aiuto alla collettività è lo stimolo che giornalmente mi spinge a dare sempre il meglio	COL/RES
Percezione del contributo all'avanzamento della conoscenza	CON/RES/COL

**Tabella 1.5.1 – Valore N°1 COLLABORAZIONE**

Apertura mentale	CRE
Coinvolgimento nuovi progetti e quindi nuovi stimoli	CRE
Creatività	CRE
Crescita	CRE
Curiosità	CRE
Eccellenza e umiltà	CRE
L'incessante curiosità	CRE
Libertà	CRE
Libertà di pensiero	CRE
Stimoli	CRE
Libertà individuale	CRE/RES

**Tabella 1.5.2 – Valore N°2 CREATIVITA'**

Affidabilità e professionalità	PRO
Alte competenze anche in ambito tecnico	PRO
Ambizione "di essere meglio" sia a livello personale che dell'ente (individuale e collettiva)	PRO
Ambizione all'eccellenza	PRO
<i>Competenza Professionalismo</i>	PRO
<i>Efficienza</i>	PRO
Il servizio come impegno	PRO
Lavorare in autonomia	PRO
Professionalità	PRO
Spazi realizzativi	PRO

**Tabella 1.5.3 – Valore N°3 PROFESSIONALITA'**

Avere/sentire la responsabilità delle proprie azioni ad operare come fosse cosa propria	RES
Disponibilità ad affrontare e risolvere problemi	RES
Onestà intellettuale	RES
<i>Valore Etico</i>	RES
<i>Valore Metodologico</i>	RES
Libertà individuale	CRE/RES
Coinvolgimento individuale per l'obiettivo comune	COL/RES
Sapere che il tuo lavoro prima o poi sarà di aiuto alla collettività è lo stimolo che giornalmente mi spinge a dare sempre il meglio	COL/RES
Percezione del contributo all'avanzamento della conoscenza	CON/RES/COL

**Tabella 1.5.4 – Valore N°4 RESPONSABILITA'**

Conoscenza e trasferimento della conoscenza	CON
Multidisciplinarietà	CON
Progresso	CON
Scambio interculturale	CON
Trasferimento conoscenza per crescita personale	CON
Percezione del contributo all'avanzamento della conoscenza	CON/RES/COL

**Tabella 1.5.5 – Valore N°5 CONOSCENZA**

Ambiente culturale che ogni giorno potrebbe coinvolgere emotivamente	PAS
Coinvolgimento emotivo	PAS
Impegno individuale	PAS
Passione	PAS
Passione per il proprio lavoro	PAS
Vivacità intellettuale dei colleghi	PAS

**Tabella 1.5.6 – Valore N°6 PASSIONE**

Autonomia	AUT
Libertà e flessibilità degli orari	AUT
Relativa assenza di gerarchia rigida	AUT

**Tabella 1.5.7 – Valore N°7 AUTONOMIA**

I VALORI (TS)	Codice Valore
Collaborazione	COL
Rapporti d'amicizia	COL
Interesse nel lavoro che faccio	PRO
Impegno	PRO
Organizzazione del Lavoro	PRO
Professionalità	PRO
Competenza	PRO
Onestà intellettuale	RIS
Rispetto	RIS
Lealtà	RIS
Rispetto reciproco	RIS
Rispetto Pers. Lavoro	RIS
Libertà Ricerca	LIB
Autonomia Operativa	LIB
Partecipare all'organizzazione dell'attività di ricerca/lavorativa	LIB
Riconoscimento del contributo personale all'attività di ricerca	RIC
Riconoscimento	RIC

**Tabella 1.7 – Elenco completo dei Valori menzionati dal personale TS durante il Focus Group (giugno 2014)**

<i>N°</i>	<i>Definizione del VALORE</i>	<i>Codice associato</i>	<i>Totale dei valori associati a ciascuna Categoria VALORE</i>
1°	PROFESSIONALITA'	PRO	5 PRO
2°	RISPETTO	RIS	5 RIS
3°	LIBERTA'	LIB	3 LIB
4°	COLLABORAZIONE	COL	2 COL
5°	RICONOSCIMENTO	RIC	2 RIC

**Tabella 1.8 – Categorie Valori, codice associato e totale valori inseriti nella categoria**