

# PROCESSI INNOVATIVI PER LE PERFORMANCE INDIVIDUALI NELLA PA



S



STRUMENTI FORMEZ



STRUMENTI

---

*Volume a cura di*

Simonetta De Luca, Niccolò Alessandro Eugenio Mattia,  
Antonella Pisano, *Formez PA*

*Contributi*

Davide Pietroni (Parte Prima)  
Marta Barbieri, Giorgio Giacomelli, Lorenza Micacchi,  
Marta Micacchi, Francesco Vidé (Parte Seconda)  
Veronica Cucchiari (Appendice)

*Organizzazione editoriale*

Vincenza D'Elia, Paola Pezzuto

Pubblicazione realizzata nell'ambito del Progetto "Partecipazione di cittadini ed utenti al processo di misurazione della performance organizzativa e valorizzazione della performance individuale come strumento di gestione delle risorse umane"

ISBN: 978-88-947067-4-1

# PROCESSI INNOVATIVI PER LE PERFORMANCE INDIVIDUALI NELLA PA

1

STRUMENTI



# Premessa

**Giovanni ANASTASI**  
**Presidente Formez**

Questa pubblicazione, a conclusione del percorso di sperimentazione di modelli e strumenti innovativi di motivazione comportamentale per la valorizzazione delle performance individuali realizzato dal Formez e promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, rappresenta un momento di analisi e riflessione sugli strumenti di gestione e sviluppo del capitale umano e sui comportamenti delle persone che lavorano in un ambiente articolato com'è la PA, in un sistema di politiche sempre più complesse e bisogni sempre più differenziati.

Si tratta di un tema importante perché dimostra come dalla correlazione tra partecipazione del personale, strutturazione delle competenze, iniziative a supporto del clima aziendale e comportamenti si generi valore dando origine a migliori performance individuali e organizzative. Percorsi quali quello realizzato dal Formez nell'ambito del Progetto "Partecipazione di cittadini ed utenti al processo di misurazione della performance organizzativa e valorizzazione della performance individuale come strumento di gestione delle risorse umane", facilitano la collaborazione e l'empatia, favorendo un approccio ad una leadership diffusa, e contribuiscono a creare una consapevolezza di valori e interessi comuni tra le parti che compongono l'organizzazione.

Il coinvolgimento delle persone è stato un elemento chiave in entrambi gli interventi condotti nelle amministrazioni oggetto di indagine. Sebbene le tematiche possano essere diverse – nudging ed economia comportamentale da un lato, costruzione del dizionario di competenze e impostazione e conduzione di colloqui "di patto" dall'altro –, il coinvolgimento attivo dei dipendenti è risultato indispensabile.

Le sperimentazioni presentate riflettono un approccio partecipativo e inclusivo che valorizza la prospettiva e l'esperienza dei dipendenti all'interno dell'organizzazione: per un verso si è trattato di raccogliere le opinioni dei dipendenti sulle pratiche di valutazione, per l'altro si è incoraggiato il personale a mettere

in atto comportamenti volontari che nell'insieme hanno prodotto, all'interno della stessa amministrazione, effetti benefici sul clima e sulla produttività. L'idea di impostare i processi di cambiamento coinvolgendo i dipendenti nella progettazione e implementazione degli strumenti di performance individuale è stata fondamentale per garantire efficacia e sostenibilità nel lungo termine, attraverso una cultura organizzativa basata sulla fiducia, la collaborazione e l'innovazione continua. Questo approccio ha coinvolto attivamente il personale delle organizzazioni indagate, valorizzandone le competenze, le prospettive e la partecipazione.

Complessivamente, l'utilizzo combinato degli strumenti di indagine, delle rilevazioni e delle restituzioni delle analisi effettuate è risultato determinante per predisporre le organizzazioni ad affrontare passaggi organizzativi con maggiore apertura e disponibilità.

Resta ancora da fare un po' di strada, però, lungo il percorso della valutazione della performance individuale, ovvero, emancipare il concetto di risultato da quello di mansione, collegare le performance individuali a quelle dell'organizzazione e, più in generale, al valore pubblico.

La cultura della performance è strettamente correlata a quella della responsabilità; sicuramente il miglioramento del clima aziendale crea situazioni di 'benessere' che, come leggeremo in questo volume, migliorano la produttività e la qualità dei servizi, ma non necessariamente portano al conseguimento degli obiettivi prefissati, poiché questi richiedono un'impostazione che parta dai risultati attesi dall'organizzazione, immaginando attività e strumenti che possano facilitarne il raggiungimento – formazione, digitalizzazione dei processi, nuovi e innovativi modelli organizzativi. Il circolo virtuoso avviato, quindi, deve concludersi con una valutazione oggettiva basata sui risultati raggiunti e volta a premiare il merito.

Auguro allora, a chi si soffermerà su questo studio, di trovare spunti per migliorare il proprio lavoro quotidiano, per affrontare nuove sfide organizzative e, perché no, per sperimentare e migliorare le proprie performance.

Buona lettura



# INDICE

---

## Introduzione

9

---

## PARTE PRIMA

### **Il contributo delle scienze comportamentali al potenziamento delle performance e del benessere nelle pubbliche amministrazioni**

di Davide Pietroni

1. Inquadramento teorico	15
1.1 Alle origini delle scienze comportamentali	15
1.2 Le scienze comportamentali nella Pubblica Amministrazione	17
1.3 La istituzionalizzazione delle intuizioni comportamentali	18
1.4 La teoria del nudging	20
1.5 Il nudging organizzativo	21
1.6 Il nudging nelle amministrazioni pubbliche	22
1.7 I Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa	23
1.8 Gli OCB nella Pubblica Amministrazione	24
1.9 Nudging e OCB nel contesto della Pubblica Amministrazione	25
1.10 Lo sviluppo delle scienze comportamentali nelle amministrazioni pubbliche in Italia	26
2. La sperimentazione nell'ambito del progetto	31
2.1 I nudging organizzativi della sperimentazione TAC	31
2.2 OCB auto-attribuiti e OCB etero-attribuiti	37
2.3 Oltre gli OCB: engagement e soddisfazione lavorativa	40
2.4 Sintesi dei risultati della sperimentazione	42
2.5 L'impatto della sperimentazione: la parola ai protagonisti	47

---

## PARTE SECONDA

### **La valorizzazione della performance individuale come strumento di gestione delle risorse umane**

di Marta Barbieri, Giorgio Giacomelli, Lorenza Micacchi, Marta Micacchi, Francesco Vidé

3. Il contesto	55
4. Dizionario delle competenze: l'esperienza di MEF e ICE	59
4.1 Inquadramento teorico	59
4.2 Metodologia	62
4.3 Risultati	65
5. Feedback e colloquio di patto: l'esperienza dell'Agenzia delle Entrate	75
5.1 Inquadramento teorico	75
5.2 Metodologia	79
5.3 Risultati	83
6. Lezioni apprese	87

---

## APPENDICE

### **Linee guida - L'implementazione di interventi comportamentali nella PA per valorizzare la performance individuale**

di Veronica Cucchiarini

1. Il team di analisi comportamentale	91
2. La metodologia passo dopo passo	97

---

Glossario	113
-----------	-----

---

Riferimenti bibliografici	119
---------------------------	-----

# Introduzione

Questa pubblicazione è stata realizzata nell'ambito del progetto "Partecipazione di cittadini ed utenti al processo di misurazione della performance organizzativa e valorizzazione della performance individuale come strumento di gestione delle risorse umane", finanziato dal Dipartimento della Funzione Pubblica e realizzato dalla Direzione Performance e Semplificazione amministrativa di Formez PA.

L'intervento progettuale è stato condotto per supportare le amministrazioni, centrali e locali, nell'implementazione di metodologie innovative in tema di valutazione partecipativa, di valore pubblico e di miglioramento delle performance individuali, incoraggiando la realizzazione di pratiche e soluzioni esportabili ad altre amministrazioni e favorendo la creazione di reti.

In particolare, la Linea 2 del progetto dedicata alla "Sperimentazione di modelli di gestione del personale per la valorizzazione delle performance individuali e la promozione dell'engagement", a partire dai contenuti delle Linee Guida 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, ha fondato il proprio intervento su due presupposti: da un lato, la valutazione della performance individuale come leva strategica per la gestione e lo sviluppo del personale; dall'altro, l'efficace gestione del personale come motore del miglioramento della capacità amministrativa e della performance complessiva di una amministrazione pubblica. Un corretto approccio alla valutazione della performance individuale deve porre al centro del processo valutativo i risultati conseguiti e i comportamenti agiti, valorizzando il merito, premiando le eccellenze, motivando il personale e favorendone la crescita professionale.

Tra i comportamenti potenzialmente misurabili trovano spazio i cosiddetti Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa (OCB), e cioè quei comportamenti positivi, volontari e spontanei dei dipendenti, che vanno oltre i compiti formali assegnati, e contribuiscono a migliorare il clima organizzativo e la produttività.

A partire dal contributo che, negli ultimi decenni, le scienze comportamentali hanno offerto alla progettazione delle politiche pubbliche e dei processi organizzativi delle PA, la Prima Parte del volume ha indagato lo strumento del *nudging*, che può essere fruttuosamente utilizzato dalle amministrazioni per stimolare e promuovere gli OCB. Più in dettaglio, riporta l'esperienza maturata da Agenzia delle Entrate, l'Agenzia Spaziale Italiana (ASI), l'ENEA, l'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (ICE) e l'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP) nell'implementazione di specifici nudge organizzativi. La sperimentazione è stata realizzata con l'accompagnamento del Team di Analisi Comportamentale (TAC), un gruppo di ricerca e supporto per le pubbliche amministrazioni nell'utilizzo delle conoscenze provenienti dalle scienze cognitive e comportamentali per il miglioramento del well-being e della performance lavorativa dei dipendenti delle PA. Tale percorso è ripreso e descritto nell'Appendice, che illustra le linee guida per l'implementazione di interventi comportamentali all'interno della PA, nella prospettiva della condivisione e della diffusione delle best practice. Un altro fondamentale tassello nella costruzione di un efficace sistema di valutazione della performance individuale è rappresentato dalle competenze. In particolare, la Parte Seconda del volume fornisce un contributo metodologico al miglioramento di questi sistemi attraverso la costruzione di dizionari delle competenze trasversali del personale e la conduzione di momenti di condivisione, con i dipendenti, degli obiettivi e delle aspettative di performance. A partire dalla programmazione delle competenze necessarie a realizzare le funzioni istituzionali di un'amministrazione, è stato impostato un processo valutativo che ha consentito di mappare i fabbisogni dei singoli, identificare eventuali gap di competenze ed elaborare le strategie più adeguate a colmare i divari e valorizzare le eccellenze. Tale approccio, orientato allo sviluppo nonché alla crescita personale e professionale dei dipendenti, ha prodotto effetti in termini di maggiore equità percepita, più motivazione e, quindi, maggior engagement dei dipendenti, con positive ricadute sull'efficacia e sull'efficienza organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso. Questa sperimentazione ha interessato il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), l'ICE, e l'Agenzia delle Entrate.

Le esperienze descritte in questa pubblicazione rappresentano, dunque, la testimonianza di come l'adozione di strumenti innovativi e di frontiera nella PA non solo è possibile, ma può portare anche a risultati estremamente posi-

tivi e incoraggianti, che vanno nella direzione di un modello di PA in grado di generare valore pubblico per i cittadini.

Alla realizzazione del volume hanno collaborato per la Parte Prima Davide Pietroni dell'Università degli Studi di Chieti-Pescara, per la Parte Seconda Marta Barbieri della SDA Bocconi School of Management, e per l'Appendice Veronica Cucchiarini. Il coordinamento scientifico è stato affidato a Riccardo Viale dell'Università degli Studi di Milano Bicocca e a Sveva Batani del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Al lavoro di sperimentazione hanno partecipato gli esperti Silvia Felletti, Giorgio Giacomelli, Lorenza Micacchi, Marta Micacchi, Flavio Urbini e Francesco Vidè. Un ringraziamento, infine, va alle amministrazioni coinvolte nella sperimentazione: MEF, ICE, Agenzia delle Entrate, ASI, ENEA INAPP.



# PARTE PRIMA

IL CONTRIBUTO DELLE SCIENZE  
COMPORTAMENTALI AL POTENZIAMENTO  
DELLE PERFORMANCE E DEL BENESSERE  
NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

di Davide Pietroni





# 1. Inquadramento teorico

## 1.1 Alle origini delle scienze comportamentali

---

A partire dagli ultimi anni del XX secolo, le scienze comportamentali hanno avuto un ruolo fondamentale nello sviluppo di un nuovo approccio all'analisi e alla comprensione del comportamento umano. In particolare, la sinergia tra scienze cognitive, psicosociali, filosofiche, antropologiche e neuroscienze, applicata allo studio delle organizzazioni, ha fornito un contributo significativo per comprendere come le persone prendono decisioni, come si organizzano, come creano senso di appartenenza e come interagiscono all'interno dei contesti lavorativi. Non è possibile cogliere pienamente tale impatto senza un sintetico excursus sugli apporti delle scienze comportamentali di tre assoluti protagonisti: Herbert Simon, Daniel Kahneman e Richard Thaler. Tutti coronati dall'attribuzione di un premio Nobel per l'economia, rispettivamente nel 1978, nel 2002 e nel 2017. Herbert Simon (1917, 1947, 1956, 1978) scienziato politico statunitense, può essere considerato il pioniere delle scienze comportamentali applicate ai fenomeni organizzativi e, in particolare, ai processi decisionali all'interno delle pubbliche amministrazioni, posizionandosi di fatto come il padre della Behavioral Public Administration, a partire dalla sua tesi di dottorato sui processi organizzativi della amministrazione della città di Milwaukee. È stato uno dei primi studiosi a introdurre il concetto di razionalità limitata, sostenendo che le persone prendono decisioni non come creature perfettamente razionali e ottimizzanti, ma piuttosto come "amministratori limitati" che cercano soluzioni soddisfacenti ("satisficing" come compromesso tra "satisfy" e "suffice") in base alle modeste risorse attenzionali, mnemoniche e computazionali a loro disposizione. Simon ha sviluppato il concetto di "processo decisionale" e ha introdotto il concetto di "intelligenza artificiale" come strumento per comprendere e simulare il comportamento umano.

Il lavoro di Daniel Kahneman (1979, 2002, 2011), condotto insieme al collega Amos Tversky (1974), si è invece focalizzato sulla comprensione dei processi decisionali umani, e ha inaugurato l'individuazione e la dimostrazione sperimentale della costellazione di distorsioni (bias) ed euristiche che li caratterizzano, li facilitano e spesso li minano. Oltre ad aver elaborato la "teoria del prospetto" e aver dimostrato l'enorme impatto della "avversione alle perdite" nei processi decisionali, ha contribuito alla concettualizzazione duale dei processi mentali umani formulando il modello del "Sistema 1 e Sistema 2". Ha dimostrato, infatti, che molte delle nostre decisioni sono guidate più spesso da processi automatici, veloci, analogici ed emotivi (Sistema 1), piuttosto che da un'elaborazione razionale, logica, accurata ed esaustiva (Sistema 2). Le implicazioni di questo modello per le organizzazioni sono state significative, poiché hanno evidenziato come le persone possano essere condizionate da bias cognitivi e da suggestioni tali da influire pesantemente e sistematicamente sulla qualità delle decisioni prese nell'ambiente di lavoro.

Infine, Richard Thaler (2004, 2008, 2015, 2017), economista statunitense, ha contribuito allo sviluppo delle scienze comportamentali soprattutto attraverso le sue ricerche sulla finanza comportamentale. Ha dimostrato che gli individui non agiscono sempre in modo razionale ed economicamente conveniente (come ha idealizzato l'economia classica rappresentando in realtà non un "Human" ma un "Econ"), ma possono essere influenzati da fattori emotivi, sociali e psicologici nel prendere decisioni finanziarie. La sua teoria ha evidenziato l'importanza delle aspettative, della fiducia e delle interazioni sociali nelle decisioni finanziarie degli individui e ha portato a un maggiore riconoscimento dei fattori comportamentali nell'ambito dell'economia e delle organizzazioni. Inoltre, insieme al giurista Cass Sunstein, Thaler ha introdotto nel 2008 l'approccio del "paternalismo libertario", secondo il quale le politiche pubbliche dovrebbero pungolare dolcemente (e non costringivamente) il cittadino ad adottare comportamenti più evoluti che la mente umana – zavorrata da limiti e distorsioni cognitive, sociali e motivazionali – potrebbe non essere spontaneamente propensa ad adottare, nonostante comportino benefici sia per l'individuo che per la collettività. In questa prospettiva, come si vedrà ampiamente in seguito, può essere provvidenziale predisporre dei nudge, ovvero delle spinte gentili per stimolare e promuovere comportamenti più funzionali al miglioramento del benessere organizzativo e della performance lavorativa dei dipendenti della PA.

## 1.2 Le scienze comportamentali nella Pubblica Amministrazione

L'evoluzione delle scienze comportamentali nel contesto della Pubblica Amministrazione ha importanti implicazioni, che contribuiscono su diversi fronti al miglioramento delle performance e del benessere degli individui all'interno di queste organizzazioni pubbliche.

Ad esempio, le scienze comportamentali possono aiutare le PA a comprendere le implicazioni, interne ed esterne, della razionalità limitata che, come visto, è l'approccio che riconosce come le persone abbiano risorse cognitive limitate e possano essere soggette a importanti bias cognitivi. Comprendere e accettare questa limitazione può aiutare a sviluppare strategie e processi decisionali plausibili e adattati alla realtà della PA, così come a interfacciarsi con il cittadino in modo più "amichevole". Ciò può portare a decisioni efficaci e informate, migliorando le performance organizzative complessive e la qualità della comprensione e della fruibilità dei servizi pubblici.

Nonostante sia spesso un compito arduo, le scienze cognitive possono poi contribuire a mitigare i bias cognitivi che albergano nei processi decisionali delle PA. La loro identificazione può, infatti, contribuire ad una maggiore consapevolezza per affrontare i pregiudizi e le distorsioni nel processo decisionale. Ad esempio, l'uso di tecniche di "pensiero controfattuale" o approcci di revisione critica delle decisioni possono aiutare ad attenuare gli effetti negativi dei bias cognitivi confermatori e migliorare la qualità delle decisioni prese nella PA.

Un ulteriore contributo delle scienze comportamentali è senz'altro quello di incentivare una cultura basata sull'evidenza ("evidence-based approach"). Infatti, le scienze comportamentali promuovono l'adozione di un approccio che implica l'uso di dati empirici, di sperimentazioni controllate ("Randomised Controlled Trial") e di valutazioni sistematiche per stimare l'efficacia di politiche, programmi e interventi. Questo contribuisce a una migliore allocazione delle risorse e all'identificazione (inizialmente in piccola scala) degli interventi più efficaci, favorendo il miglioramento delle performance organizzative.

Inoltre, l'orientamento delle scienze comportamentali può promuovere il coinvolgimento e la partecipazione, in quanto evidenzia l'importanza della trasparenza, del confronto, del coinvolgimento e della partecipazione degli

individui nelle decisioni che li riguardano. Nella PA, ciò può tradursi anche in un coinvolgimento dei cittadini nel processo decisionale, ad esempio attraverso consultazioni pubbliche o meccanismi di partecipazione, fino ad arrivare a costruttivi e progressivi processi di valutazione partecipata<sup>1</sup> dell'operato dei "public servant" da parte dei cittadini. Il coinvolgimento attivo può aumentare il senso di appartenenza e di responsabilità, migliorando il benessere degli individui e promuovendo una maggiore fiducia e legittimità delle decisioni prese.

Infine, le scienze comportamentali possono incentivare l'apprendimento continuo e lo sviluppo delle competenze utili al miglioramento delle performance e del benessere, contribuendo a creare un ambiente che favorisca l'acquisizione di competenze e la valorizzazione delle capacità degli individui.

### 1.3 La istituzionalizzazione delle intuizioni comportamentali

Forti dei benefici finora illustrati, negli ultimi decenni le scienze comportamentali hanno guadagnato una crescente rilevanza nel settore pubblico, portando alla creazione di Behavioral Insight Teams (BIT) al servizio dei governi centrali e locali di molti Paesi. Queste squadre multidisciplinari si sono proposte di applicare i principi delle scienze comportamentali per comprendere meglio le decisioni e le azioni dei cittadini, allo scopo di migliorare le politiche pubbliche e i servizi governativi.

I BIT hanno origine nel Regno Unito nel 2010, all'interno del governo britannico guidato dal leader conservatore David Cameron. Il primo BIT ebbe un ruolo chiave nel promuovere l'adozione di approcci basati sull'evidenza e nell'integrare le prove comportamentali nelle decisioni governative.

Il suo successo nel Regno Unito ha ispirato molti altri governi. Paesi come gli Stati Uniti, l'Australia, il Canada, la Francia, seguiti poi da molti altri, hanno istituito i propri team per utilizzare le intuizioni comportamentali nella progettazione e nella valutazione delle politiche pubbliche. Il diffuso ricorso a questo strumento sottolinea la crescente consapevolezza dell'importanza delle evidenze comportamentali nel miglioramento dell'efficacia delle politiche

<sup>1</sup> Cfr. Linee guida del DFP nn. 4 e 5 del 2019.

pubbliche e, con l'ulteriore evoluzione della Behavioral Public Administration, anche dell'efficacia dei processi organizzativi all'interno della PA stessa. I BIT contribuiscono, infatti, a identificare i fattori che influenzano il comportamento di risparmio, la conformità alle regole fiscali, la tutela della salute e dell'ambiente, consentendo ai governi di sviluppare interventi più mirati ed efficaci. Inoltre, hanno promosso l'adozione di approcci sperimentali basati sull'evidenza nella progettazione di interventi. Attraverso l'utilizzo di "studi randomizzati controllati" e di prove comportamentali, hanno aiutato i governi a valutare preventivamente l'efficacia di nuove politiche e programmi, prima cioè della loro implementazione su larga scala. Infine, i BIT hanno posto l'accento sull'importanza di comprendere le prospettive e i bisogni dei cittadini, interrogandosi anche sulle conseguenze sistemiche e latenti dell'approccio del "paternalismo libertario".

Non è dunque un caso se, durante la sua presidenza, Barack Obama ha riconosciuto l'importanza delle scienze comportamentali nell'elaborazione delle politiche pubbliche. Attraverso una serie di *Executive Orders* ha, infatti, invitato le amministrazioni statunitensi a utilizzare tale approccio per migliorare l'efficacia delle politiche e dei servizi governativi. Specificamente, nel 2011, con l'*Executive Order 13579* ha incoraggiato le agenzie ad adottare approcci basati sull'evidenza e sulle sperimentazioni comportamentali. Successivamente, nel 2015, con l'*Executive Order 13707* ha esteso l'uso di queste scienze all'ambito delle politiche pubbliche, istituendo tra l'altro il "Social and Behavioral Sciences Team" (SBST), un gruppo inter-agenzia incaricato di applicare le intuizioni comportamentali per migliorare l'efficacia delle politiche governative. Il SBST ha lavorato su diverse iniziative, concentrandosi su temi come la promozione del risparmio, l'aumento dell'aderenza ai programmi di assistenza sanitaria e la riduzione delle frodi fiscali.

Gli *Executive Orders* di Obama non solo hanno avuto un impatto significativo sull'introduzione delle scienze comportamentali nelle PA e contribuito all'adozione di approcci basati sull'evidenza e sulla sperimentazione nel processo decisionale governativo, ma hanno anche facilitato la collaborazione tra le agenzie governative, promuovendo lo scambio di conoscenze e l'applicazione condivisa delle intuizioni comportamentali. Ciò ha permesso di affrontare sfide complesse e sviluppare interventi più efficaci basati sulla comprensione delle motivazioni, delle influenze sociali e dei bias cognitivi che incidono sul comportamento umano.

## 1.4 La teoria del nudging

Negli ultimi anni, la teoria del nudging ha guadagnato sempre più rilevanza nel campo delle scienze comportamentali e della progettazione delle politiche pubbliche. Come ricordato, si fonda sull'idea di influenzare "sottilmente" le scelte delle persone senza imporre opzioni obbligatorie o restrizioni.

Il nudging ha suscitato interesse per la sua capacità di migliorare le decisioni e i comportamenti individuali e collettivi. Esso si basa sulla premessa che le persone non sempre prendono decisioni razionali e funzionali al proprio benessere, ma sono influenzate da fattori emotivi, sociali e cognitivi. Questa teoria afferma che è possibile modificare il contesto (la "architettura delle scelte") in cui le persone prendono decisioni in modo da spingerle verso scelte più desiderabili, sia individualmente che collettivamente. Il concetto chiave è, infatti, la "spinta comportamentale" (nudge), che si riferisce a piccoli interventi che guidano le scelte delle persone senza limitare la loro libertà di scelta, coerentemente con l'approccio del "paternalismo libertario".

Il nudging si fonda su diversi principi comportamentali che guidano l'efficacia delle azioni. Questi principi includono l'intervento sull'architettura delle scelte, la semplificazione, l'utilizzo di norme sociali e l'approccio "as you like" (come ti piace). L'architettura delle scelte si riferisce alla presentazione delle opzioni in modo da facilitare la scelta desiderata. La semplificazione riguarda la riduzione della complessità delle decisioni. Le norme sociali sfruttano l'influenza che il comportamento degli altri ha sulla preferenza individuale. L'approccio "as you like" fornisce un'ampia gamma di opzioni, dando alle persone il controllo sulla propria scelta.

Il nudging ha trovato applicazione in vari contesti delle politiche pubbliche, come la sanità, la finanza, l'ambiente. Ad esempio, può essere utilizzato per promuovere scelte alimentari salutari attraverso l'organizzazione e l'esposizione degli alimenti nei supermercati. Può anche essere applicato per incoraggiare il risparmio attraverso l'opzione predefinita di adesione a un piano di risparmio automatico. Può essere utilizzato per aumentare la partecipazione civica, per migliorare la conformità alle norme e per promuovere comportamenti sostenibili.

Nonostante il suo crescente utilizzo, il nudging ha ricevuto diverse critiche. Alcuni sostengono che possa essere manipolativo e limitare la libertà di scelta delle persone; altri sollevano preoccupazioni etiche riguardo l'uso delle spinte comportamentali.

## 1.5 Il nudging organizzativo

Il nudging può essere utilizzato anche per migliorare il comportamento organizzativo attraverso una serie di strategie mirate a produrre cambiamenti nelle scelte e nelle azioni dei membri dell'organizzazione. Ad esempio, può essere utilizzato per incoraggiare la conformità alle norme e ai protocolli all'interno dell'organizzazione. L'uso di segnali visivi o simboli può essere adoperato per richiamare l'attenzione alle norme di sicurezza o agli standard di qualità. La creazione di promemoria visivi o notifiche digitali può aiutare a ricordare ai dipendenti di seguire le procedure stabilite, incoraggiando la conformità e riducendo gli errori.

Di più, il nudging può essere impiegato per promuovere la collaborazione e la condivisione delle conoscenze tra i membri dell'organizzazione. In particolare, la presenza di spazi di lavoro condivisi o la progettazione di aree comuni di incontro possono favorire l'interazione e lo scambio di idee tra i dipendenti. Inoltre, l'adozione di piattaforme digitali che facilitano la condivisione delle informazioni può migliorare la comunicazione e la cooperazione all'interno dell'organizzazione. Ancora, può essere utilizzato per incoraggiare comportamenti sostenibili e responsabili tra i membri dell'organizzazione: l'uso di feedback in tempo reale sull'utilizzo delle risorse o sull'impatto ambientale può aumentare la consapevolezza e incentivare comportamenti più sostenibili.

L'adozione di strategie di gamification può, poi, rendere maggiormente coinvolgenti le azioni responsabili, incoraggiando così la partecipazione attiva. Inoltre, il nudging può essere utilizzato per migliorare la produttività e la specializzazione dei dipendenti. Ad esempio, la creazione di ambienti di lavoro privi di distrazioni, l'organizzazione degli spazi in modo da favorire la concentrazione e l'uso di segnalibri visivi o promemoria possono aiutare a mantenere l'attenzione sui compiti prioritari, così come la suddivisione delle attività complesse in compiti più piccoli e gestibili può favorire un senso di progresso e motivazione.

Infine, il nudging può essere impiegato per favorire la formazione e lo sviluppo professionale dei dipendenti: l'invio di promemoria periodici sugli obiettivi di apprendimento, l'utilizzo di strumenti formativi online con notifiche personalizzate o la creazione di competizioni amichevoli tra i dipendenti possono incentivare l'aggiornamento delle competenze e la crescita professionale.

## 1.6 Il nudging nelle amministrazioni pubbliche

Per quanto finora detto, il nudging può rilevarsi un prezioso strumento anche per migliorare il comportamento organizzativo nelle amministrazioni pubbliche. La PA è, infatti, soggetta a una serie di norme e regolamenti che devono essere seguiti rigorosamente e, attraverso piccoli interventi, il nudging può favorire l'adesione e la compliance a tali vincoli.

Inoltre, nella PA la comunicazione efficace e la collaborazione tra i dipendenti sono fondamentali per un funzionamento efficiente. A tal proposito, il nudging può essere uno strumento per promuoverle tra i membri dell'organizzazione. Si può ricorrere al nudging anche per incentivare comportamenti che promuovono l'efficienza e la riduzione della burocrazia, rimuovendo così gli ostacoli ai processi di innovazione. Ad esempio, l'uso di promemoria che suggeriscono tempi di risposta più rapidi o l'organizzazione di workshop per identificare processi inefficienti e indicare soluzioni, possono favorire il cambiamento e migliorare l'efficienza organizzativa.

La PA ha il compito di servire i cittadini in modo efficace ed efficiente. Il nudging può essere adoperato per favorire una cultura di servizio orientata al cittadino. Il ricorso a politiche che premiano comportamenti di cortesia e disponibilità verso gli utenti, l'utilizzo di feedback immediati per valutare la qualità del servizio o l'organizzazione di sessioni di formazione sulle competenze relazionali possono migliorare la collaborazione con il cittadino e favorire un clima di fiducia e soddisfazione.

La PA richiede dipendenti competenti e sempre aggiornati sulle disposizioni legislative e regolamentari. Con il nudging si può promuovere l'apprendimento e lo sviluppo professionale tra i dipendenti, ad esempio mediante l'invio di promemoria periodici su opportunità per approfondire un certo tema, o delle video-pillole per restare aggiornati su una evoluzione procedurale e normativa. Infine, nella PA è tendenzialmente più elevato che nel settore privato il rischio di limitarsi al fare "il giusto quanto basta", trascurando l'importanza di coltivare l'attitudine a compiere quel passo in più, anche se normativamente non prescritto, senza il quale sia la qualità della performance che la qualità del benessere organizzativo rischierebbero di arenarsi. Questa attitudine all'evoluto comportamento discrezionale è stata ben individuata, concettualizzata e studiata attraverso il costrutto di "Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa".



## 1.7 I Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa

Negli ultimi decenni, il concetto di Organizational Citizenship Behavior - OCB (Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa) ha assunto un ruolo centrale nello studio del comportamento organizzativo.

Gli OCB si riferiscono a comportamenti volontari e spontanei dei dipendenti che vanno oltre i compiti formali assegnati, contribuendo al benessere e alla performance organizzativa. Il concetto è stato introdotto per la prima volta da Dennis Organ nel 1988, secondo il quale i dipendenti possono avere un impatto positivo sulle organizzazioni attraverso comportamenti quali l'aiuto ai colleghi, l'adozione volontaria di compiti extra-mansionari, l'adesione convinta alle norme e ai valori organizzativi.

Gli OCB sono stati successivamente scomposti in diverse dimensioni per comprendere meglio i vari comportamenti che lo caratterizzano. Le dimensioni principali includono l'aiuto ai colleghi, l'iniziativa individuale, il comportamento di supporto e promozione verso l'organizzazione, il comportamento di cortesia, la coscienziosità, la virtù civica e la sportività nel tollerare possibili frustrazioni relazionali e organizzative. Queste dimensioni riflettono una gamma di atteggiamenti positivi che vanno oltre il ruolo formale dei dipendenti.

Sono, inoltre, influenzati da una serie di fattori che possono essere categorizzati in due macro-aree: fattori individuali e fattori organizzativi. I primi includono tratti di personalità come l'altruismo, la coscienziosità e l'orientamento verso il servizio, nonché la soddisfazione lavorativa e l'impegno organizzativo. I secondi comprendono la leadership trasformazionale, il clima positivo, la giustizia e le pratiche di gestione delle risorse umane che favoriscono il coinvolgimento dei dipendenti.

Gli OCB offrono numerosi benefici alle organizzazioni, in termini non solo di benessere, ma anche di promozione della fiducia e della cooperazione. Inoltre, sono associati a una maggiore soddisfazione lavorativa, a una riduzione dello stress e all'aumento del benessere del personale. I loro impatti possono estendersi anche agli utenti e agli stakeholder esterni, creando una reputazione positiva e un vantaggio competitivo per l'organizzazione.

Per stimolare gli OCB tra i dipendenti delle organizzazioni, è possibile adottare diverse strategie. Ad esempio, si può puntare a creare un migliore ambiente organizzativo attraverso la promozione di relazioni interpersonali positive,

la creazione di opportunità di sviluppo professionale, la gestione equa delle risorse e delle opportunità di carriera, nonché attraverso una comunicazione aperta e trasparente. Inoltre, è utile riconoscere e valorizzare l'impegno dei dipendenti attraverso l'apprezzamento pubblico, l'assegnazione di responsabilità significative, la promozione delle opportunità di crescita e lo sviluppo delle competenze.

Anche favorire la collaborazione e l'interazione tra i dipendenti può incoraggiare gli OCB. Questo può essere fatto attraverso la creazione di spazi di lavoro condivisi, lo sviluppo di team di lavoro interfunzionali, la promozione dell'interazione informale e l'incentivazione alla condivisione delle conoscenze e delle risorse. Ancora, coinvolgere i dipendenti nelle decisioni che riguardano l'organizzazione può stimolare un senso di appartenenza e di responsabilità. Ciò può avvenire attraverso la consultazione dei dipendenti, la creazione di gruppi di lavoro partecipativi e la promozione dell'autonomia decisionale.

Nella stessa direzione si collocano le azioni che stimolano i dipendenti a partecipare ad attività di volontariato organizzativo. Ciò può includere progetti di volontariato comunitario, iniziative di responsabilità sociale aziendale o programmi di mentoring per i dipendenti più giovani. Anche la leadership trasformazionale, caratterizzata dalla capacità di ispirare, motivare e sviluppare i dipendenti, può determinare una crescita degli OCB. I leader che dimostrano comportamenti di leadership trasformazionale possono influenzare l'impegno dei dipendenti e la loro volontà di contribuire oltre i compiti formali assegnati. Infine, riconoscere e premiare tali comportamenti può favorirne la diffusione. Ciò può avvenire attraverso l'implementazione di sistemi di incentivazione che tengono conto degli OCB nella valutazione delle prestazioni, la condivisione di successi e storie di successo e l'organizzazione di eventi di premiazione.

## 1.8 Gli OCB nella Pubblica Amministrazione

L'applicazione degli OCB nella PA presenta alcune peculiarità rispetto ad altri contesti organizzativi. Innanzitutto, la PA è soggetta a un quadro normativo e regolatorio complesso e vincolante e ciò può limitare la flessibilità e la discrezionalità dei dipendenti nell'esercizio degli OCB. È, pertanto, necessario verificare preliminarmente che gli OCB siano in linea con i regolamenti

e le norme esistenti. Inoltre, la PA ha una missione di servizio pubblico che implica che gli OCB siano diretti non solo verso i colleghi e l'organizzazione stessa, ma anche verso i cittadini e gli utenti dei servizi pubblici. Gli OCB nella PA sono spesso finalizzati a migliorare la qualità dei servizi erogati, a garantire l'efficienza e l'efficacia delle operazioni e a promuovere la fiducia dei cittadini. Pertanto, possono riguardare la collaborazione e la cooperazione tra diverse entità per affrontare problemi comuni o raggiungere obiettivi condivisi. Dato che la PA si caratterizza per processi decisionali complessi, che coinvolgono spesso procedure burocratiche, regole formali e controlli amministrativi, gli OCB possono riguardare la facilitazione dei processi decisionali, l'aiuto nel superamento degli ostacoli burocratici o la promozione di soluzioni innovative.

La PA è, inoltre, soggetta a un alto grado di accountability e trasparenza, dovuto alla sua natura pubblica e alla gestione delle risorse finanziarie dei contribuenti. Gli OCB devono tener conto di queste esigenze e favorire la responsabilità, l'integrità e l'etica nel comportamento dei dipendenti, adottando pratiche di gestione oculate, orientate a massimizzare l'utilizzo efficiente delle risorse pubbliche.

## 1.9 Nudging e OCB nel contesto della Pubblica Amministrazione

Il nudging può essere utilizzato per promuovere i Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa anche all'interno della PA attraverso l'applicazione di piccoli spunti o suggerimenti capaci di guidare le decisioni e i comportamenti dei dipendenti. A tal fine, sono numerosi i possibili interventi di nudging organizzativo implementabili, a favore del settore pubblico. Si potrebbero, innanzitutto, utilizzare prompt, cues visivi<sup>2</sup> o suggerimenti semplici per ricordare ai dipendenti della PA l'importanza degli OCB. Messaggi brevi e incisivi, sulle email, sui poster o sui monitor dei computer, possono ricordare ai "public servant" di adottare Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa, come l'aiuto reciproco o il supporto ai colleghi. È poi possibile impostare dei default

---

<sup>2</sup> Si veda il Glossario.

positivi<sup>3</sup> al fine di indirizzare questi comportamenti verso gli OCB o utilizzare il framing positivo per influenzare le percezioni e le aspettative dei dipendenti riguardo agli OCB, magari evidenziando i benefici per l'organizzazione e per i colleghi derivanti da Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa, così da attivare un circolo virtuoso. Ad esempio, nella pianificazione degli orari di lavoro o nell'assegnazione dei compiti si può predisporre automaticamente la collaborazione tra i dipendenti o la partecipazione a iniziative di cittadinanza organizzativa, rendendo tali comportamenti la norma predefinita.

Inoltre, il nudging può ricorrere a feedback positivi e riconoscimenti specifici a favore dei dipendenti che hanno adottato tali condotte.

Nella PA, poiché sono presenti sistemi di monitoraggio e valutazione delle prestazioni che misurano l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione, idealmente gli OCB potrebbero essere considerati nella valutazione delle prestazioni dei dipendenti. Potrebbero essere inclusi automaticamente gli impegni di cittadinanza organizzativa nei piani di lavoro o nelle schede delle prestazioni dei dipendenti. Alternativamente, il nudging può proporre una sfida positiva ai dipendenti, invitandoli a superare sé stessi e ad adottare OCB magari istituendo programmi di incentivazione o competizioni che premiano coloro che eccellono in tali comportamenti, con l'obiettivo di far sì che un numero sempre maggiore di dipendenti li faccia propri. Inoltre, il nudging può personalizzare le comunicazioni per aumentare l'impatto e l'adesione agli OCB, ad esempio, inviando messaggi personalizzati ai dipendenti che evidenzino come il loro contributo nel seguire comportamenti di cittadinanza organizzativa possa fare la differenza, così da aumentare il senso di responsabilità e la motivazione.

## 1.10 Lo sviluppo delle scienze comportamentali nelle amministrazioni pubbliche in Italia

Anche in Italia, pur se in misura minore rispetto ad altri Paesi, si è assistito a uno sviluppo delle scienze comportamentali in seno alle PA. Nonostante non siano stati emanati degli specifici *Executive Orders* come negli Stati Uniti, vi

<sup>3</sup> Si veda il Glossario.

sono stati significativi progressi nel riconoscimento della loro importanza nel processo decisionale.

Nel 2014 è stato creato il progetto “Nudge Italia” all’interno dell’Agenzia per l’Italia Digitale (AGID), con l’obiettivo di promuovere l’applicazione dei principi del “nudging” (cioè l’uso di spinte comportamentali) nelle politiche pubbliche. Negli ultimi anni diverse PA italiane hanno avviato progetti pilota e sperimentazioni comportamentali per testare l’efficacia di interventi basati sulle scienze comportamentali. Ad esempio, sono state condotte sperimentazioni comportamentali per promuovere il pagamento delle tasse, migliorare l’aderenza alle terapie mediche e incoraggiare comportamenti sostenibili.

L’Italia ha anche collaborato con organizzazioni internazionali come l’Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) per promuovere l’applicazione di questo approccio comportamentale. Tale collaborazione ha fornito supporto tecnico e accesso alle best practice internazionali in materia di scienze comportamentali.

Nonostante questi progressi, l’applicazione delle scienze comportamentali nelle PA in Italia è ancora in fase di sviluppo. Ciò è dovuto a diversi fattori, tra cui la necessità di un maggiore investimento nelle competenze comportamentali all’interno delle amministrazioni e la promozione di una cultura organizzativa aperta all’innovazione basata sull’analisi dei comportamenti. In questa direzione si colloca l’iniziativa del Dipartimento della Funzione Pubblica di istituire, nel 2020, il Team di Analisi Comportamentale, per capitalizzare i contributi delle scienze comportamentali al fine di migliorare le prestazioni e il benessere dei dipendenti pubblici.

Come detto, le scienze comportamentali possono fornire un contributo significativo al rinnovamento e al potenziamento della PA, fornendo strumenti ed approcci utili a superare le principali criticità che affliggono il settore pubblico. A tal riguardo, si riporta di seguito una semplificazione degli aspetti maggiormente critici e delle opportunità che le scienze comportamentali offrono per la loro soluzione.

1. *Manca di adesione e conformità alle norme e ai regolamenti*

Le scienze comportamentali possono contribuire a comprendere meglio i fattori che influenzano le azioni degli individui e a identificare strategie per promuoverne l’adesione. Ad esempio, l’utilizzo di “nudging” che possono indirizzare i comportamenti verso una conformità desiderata può rendere più facile e “spontaneo” per le persone adottare quelli corretti.

2. *Scarsa efficienza organizzativa*

L'analisi dei processi decisionali, dei comportamenti dei dipendenti e delle dinamiche di gruppo consente di individuare i punti critici, gli ostacoli (spesso latenti) che rallentano l'efficienza organizzativa, così da offrire l'opportunità di proporre gli interventi comportamentali più adeguati.

3. *Maggiore coinvolgimento e partecipazione dei cittadini nelle decisioni pubbliche*

Approcci partecipativi basati sull'evidenza, come le consultazioni pubbliche e la co-progettazione di politiche, possono essere utilizzati per rafforzare il senso di appartenenza e il coinvolgimento attivo dei cittadini nella definizione delle politiche pubbliche. L'utilizzo di strumenti di analisi comportamentale può aiutare a comprendere meglio i bisogni individuali così da adattare i servizi e i processi organizzativi, tenendo conto delle diverse esigenze degli utenti e dei public servant.

4. *Superamento di una logica difensiva*

Le scienze comportamentali possono offrire strumenti e approcci utili a mitigare il fenomeno della "burocrazia difensiva". Per esempio, attraverso l'analisi dei comportamenti degli utenti e dei dipendenti, è possibile individuare gli ostacoli che generano confusione e ritardi ("sludge"<sup>4</sup>) e proporre soluzioni che semplifichino le procedure, come l'adozione di moduli online intuitivi e facili da compilare e, quindi, in grado di ridurre la frustrazione degli utenti e migliorare l'efficienza.

Un'altra strategia potrebbe mirare alla riduzione delle barriere procedurali che impediscono il raggiungimento degli obiettivi. L'analisi comportamentale può evidenziare i punti in cui gli utenti si bloccano o abbandonano i processi a causa di complessità, incertezza o mancanza di chiarezza e, quindi, attraverso interventi mirati come la semplificazione delle istruzioni, la riduzione dei passaggi o l'eliminazione di richieste superflue, si potrebbe promuovere un'azione più rapida ed efficace.

Ancora, si potrebbe intervenire sulla trasparenza delle informazioni per ridurre la sfiducia e l'incertezza e incoraggiare un comportamento più collaborativo e fiducioso. Ad esempio, rendere disponibili informazioni chiare e accessibili sulle procedure e sui tempi di risposta può migliorare la

<sup>4</sup> Si veda il Glossario.

percezione di equità e trasparenza, stimolando una maggiore conformità e cooperazione con gli utenti.

5. *Monitoraggio e valutazione basati maggiormente sull'evidenza*

Raccogliere dati comportamentali e misurare l'efficacia delle politiche e delle procedure può aiutare a identificare gli ostacoli e ad apportare miglioramenti continui. L'utilizzo di un approccio basato sull'evidenza può ridurre la paralisi della burocrazia difensiva in quanto vengono stimolate e promosse le decisioni elaborate sulla base di dati e risultati concreti.





## 2. La sperimentazione nell'ambito del progetto

### 2.1 I nudging organizzativi della sperimentazione TAC

Nell'ambito del progetto, il Team di Analisi Comportamentale (TAC) si è occupato del lavoro di sperimentazione che ha coinvolto cinque amministrazioni pilota (Agenzia delle Entrate, Agenzia Spaziale Italiana, ENEA, ICE e l'Istituto Nazionale per le Politiche Pubbliche) nell'implementazione, per alcune settimane, di un nudge organizzativo. Ogni specifico nudge è stato selezionato tra una rosa di cinque e customizzato di concerto con i gruppi di lavoro di ciascuna amministrazione. L'impatto sugli OCB è stato misurato sia prima che dopo l'intervento. Di seguito si illustrano i cinque nudges organizzativi al centro di questa pionieristica iniziativa nella PA italiana.

#### Call for Ideas

Il nudging "Call for Ideas" è una strategia che sfrutta il principio del nudging incoraggiando i dipendenti della PA a proporre nuove idee e soluzioni innovative. Questa pratica può avere un impatto positivo sugli OCB stimolando il coinvolgimento, in quanto la richiesta di idee da parte dei dipendenti li immerge attivamente nel processo decisionale e li fa sentire parte integrante dell'organizzazione, aumentando il senso di appartenenza e di responsabilità, contribuendo, in tal modo, proattivamente al benessere dell'organizzazione. Il "Call for Ideas" incoraggia i dipendenti a proporre soluzioni innovative ai problemi organizzativi. Questo stimola il pensiero critico, la generazione di nuove idee e la ricerca di alternative che possano portare a miglioramenti significativi nell'efficienza e nell'efficacia delle attività della PA. Inoltre, chiedere ai dipendenti di condividere le proprie idee e opinioni può contribuire ad aumentare il senso del proprio valore e l'importanza all'interno

dell'organizzazione, incoraggiandoli a impegnarsi attivamente in futuro per il bene comune.

Ancora, il "Call for Ideas" può favorire la condivisione delle conoscenze tra i dipendenti. Quando si chiede di proporre idee, si crea un ambiente in cui le competenze e le esperienze di ciascun individuo possono emergere ed essere condivise con gli altri. Questo scambio può promuovere la collaborazione e l'apprendimento organizzativo, incoraggiando la diffusione di buone pratiche e lo sviluppo di sinergie tra i dipartimenti.

Infine, può contribuire a sensibilizzare i dipendenti verso il concetto di cittadinanza organizzativa: invitandoli a riflettere su come le loro opinioni possono contribuire al benessere dell'organizzazione e dei cittadini, si stimola la consapevolezza di come comportamenti proattivi e orientati al bene comune siano essenziali per il funzionamento efficiente della PA.

### La variante Call for Issues

Il nudge basato su "Call for Ideas" proposto alle PA coinvolte nella sperimentazione può evolvere nella implementazione di un nudge permanente che invita i dipendenti a diventare "problem finder" proponendo "Call for Issues", ovvero sia temi potenzialmente problematici (anche latenti) rispetto ai quali proporre possibili soluzioni snelle per il migliore funzionamento delle organizzazioni.

Il nudge "Call for Ideas" si distingue dal "Call for Issues" rispetto a tre dimensioni.

La prima è quella dell'obiettivo principale. Il "Call for Ideas" si concentra sulla raccolta di idee e soluzioni innovative dai dipendenti con l'obiettivo di stimolare la creatività e l'innovazione all'interno dell'organizzazione. Il "Call for Issues", invece, si concentra sull'individuazione di problemi o sfide all'interno dell'organizzazione, con l'obiettivo di invitare i dipendenti a segnalare e proporre soluzioni per le problematiche esistenti ed emergenti.

La seconda distinzione riguarda il focus delle proposte. Il "Call for Ideas" si focalizza su nuove idee, progetti o soluzioni innovative, incoraggiando a pensare in modo creativo al fine di conseguire miglioramenti organizzativi. Il "Call for Issues", invece, si focalizza su problemi, sfide o questioni che i dipendenti individuano all'interno dell'organizzazione con l'obiettivo di stimolare la segnalazione, la esplicitazione e la comprensione delle problematiche attuali e potenziali, per poterle risolvere o affrontare proattivamente.

Infine, la terza dimensione distintiva è quella dell'orizzonte temporale. Il "Call for Ideas" è implementato come un'iniziativa temporanea o periodica, in cui si richiede ai dipendenti di presentare le proprie idee entro un determinato periodo di tempo. Può essere organizzato come un concorso o una sfida, con una valutazione e una selezione delle proposte. Invece, il "Call for Issues" è di natura permanente e continuativa: i dipendenti sono invitati a identificare e segnalare problemi o sfide man mano che si presentano, senza un limite di tempo specifico. L'obiettivo è creare un sistema in cui i dipendenti si sentano incoraggiati e abilitati a individuare sistematicamente le problematiche emergenti.

### **Parlare al Futuro**

Il secondo nudge proposto per la sperimentazione è stato denominato "Parlare al Futuro" e consiste nell'invitare i dipendenti pubblici a effettuare una breve presentazione (in presenza o in remoto) agli studenti delle scuole medie e superiori (fruibile nell'ambito dell'insegnamento di Educazione Civica), per illustrare in modo semplice e coinvolgente il proprio contributo professionale al futuro dell'Italia. Questa attività di autopresentazione professionale può avere un impatto significativo sugli OCB dei dipendenti pubblici. Vedere il proprio lavoro riconosciuto e apprezzato può aumentare il senso di appartenenza e l'orgoglio professionale, incoraggiandoli a dedicarsi ulteriormente alla propria missione di servire il bene comune. Inoltre, parlare del proprio contributo professionale alle nuove generazioni può aiutarli a riflettere sulla propria identità organizzativa e sull'importanza del proprio ruolo nella società. Questa riflessione può rafforzare il senso di identificazione con i valori e gli obiettivi dell'amministrazione pubblica, stimolando gli OCB. Interagendo con gli studenti, i dipendenti possono sviluppare una maggiore consapevolezza dei bisogni, delle aspettative e delle sfide che le nuove generazioni affrontano. Questa comprensione può influenzare positivamente il modo in cui si relazionano con i cittadini e si impegnano nel fornire servizi di qualità, favorendo OCB come l'aiuto e l'orientamento verso gli altri. Inoltre, andare nelle scuole per parlare del proprio lavoro può stimolare l'interesse dei giovani verso le professioni pubbliche e promuovere un'immagine positiva delle carriere nella PA. Ciò potrebbe aumentare l'attrattiva di tali professioni e incoraggiare i giovani a considerarle come una interessante scelta di carriera e contribuire attivamente al futuro dell'Italia attraverso il servizio pubblico. Infine,

gli incontri nelle scuole offrono l'opportunità di trasmettere ai giovani i valori e i comportamenti auspicati nella PA, come l'integrità, la responsabilità e l'etica professionale, e questo può contribuire a creare una cultura organizzativa che sostiene OCB, come il rispetto delle regole, l'impegno e la cooperazione.

### Riconoscimento e Merito

Il terzo nudge è stato denominato "Riconoscimento e Merito" ed è basato sul fornire un reminder ai superiori per aiutarli a riconoscere e valorizzare, in modo più sistematico, il contributo e i progressi dei propri collaboratori. Infatti, i reminder possono incoraggiare una cultura di riconoscimento e gratitudine all'interno dell'organizzazione. Il senso di valore e di importanza dei collaboratori può aumentare quando i superiori sono costantemente stimolati a esprimere attenzione positiva per il lavoro dei dipendenti. Di conseguenza, questi possono sentirsi motivati a impegnarsi in OCB come il volontariato, l'aiuto reciproco e l'impegno oltre il proprio ruolo. I reminder possono, poi, contribuire a creare un clima organizzativo positivo, in cui il benessere del personale è al centro dell'attenzione. Quando i superiori riconoscono e apprezzano l'impegno dei collaboratori, si sviluppa un ambiente di lavoro inclusivo, collaborativo e stimolante. Questo clima organizzativo positivo può favorire OCB come la condivisione delle conoscenze, la collaborazione e la volontà di fare di più per il successo dell'organizzazione. Inoltre, i reminder possono contribuire a costruire fiducia e relazioni di lavoro positive. Si crea infatti un senso di fiducia reciproca e di sostegno e ciò può facilitare l'interazione positiva tra i dipendenti, la cooperazione e la volontà di aiutarsi a vicenda, promuovendo OCB come l'aiuto e il supporto tra colleghi. Ancora, quando i superiori riconoscono e valorizzano le competenze e il potenziale dei dipendenti, si crea un clima in cui l'apprendimento e lo sviluppo sono incoraggiati e assecondati. Ciò può incentivare OCB come la volontà di condividere conoscenze e competenze, di fornire feedback costruttivi e di favorire l'apprendimento reciproco. Infine, i reminder possono contribuire a una maggiore soddisfazione e un maggiore impegno dei dipendenti, riducendo il rischio di perdita di talenti. Quando i dipendenti si sentono apprezzati e valorizzati, sono più propensi a rimanere nell'organizzazione e a contribuire attivamente al suo successo. Ciò può influenzare positivamente OCB come la lealtà all'organizzazione e la volontà di fare di più per il suo bene.

### Condivisione Interdisciplinare

Il quarto nudge è stato denominato “Condivisione Interdisciplinare” e consiste nella erogazione, in presenza o tramite videoregistrazioni, di seminari finalizzati a stimolare la coesione tra le diverse famiglie professionali all'interno della stessa amministrazione, come ad esempio tra ricercatori e personale amministrativo. L'organizzazione di seminari interdisciplinari può favorire la collaborazione, l'interazione e la reciproca valorizzazione tra dipendenti con diversi background e sensibilità professionali. Questi incontri offrono l'opportunità di condividere conoscenze, esperienze e prospettive diverse, facilitando la creazione di reti di relazioni interne. Ciò può promuovere OCB come la condivisione delle competenze, l'aiuto reciproco e la cooperazione tra dipendenti. Inoltre, i seminari interdisciplinari consentono ai dipendenti di acquisire nuove competenze e approcci provenienti da diverse discipline. Questo stimola l'apprendimento e lo sviluppo professionale, offrendo opportunità di crescita individuale e di ampliamento delle competenze. Gli OCB correlati possono includere la volontà di condividere i saperi acquisiti durante i seminari, di fornire supporto nell'applicazione di nuovi approcci, e di facilitare l'apprendimento reciproco tra colleghi. Ancora, l'incontro tra diverse famiglie professionali, in un contesto interdisciplinare, può aiutare a sviluppare l'innovazione e la creatività. L'apertura a nuove prospettive e approcci può stimolare la generazione di idee e soluzioni originali per affrontare sfide e problemi organizzativi. Gli OCB possono emergere nella forma di proposte di miglioramento, condivisione di idee innovative, e apertura al cambiamento. La creazione di seminari interdisciplinari può, poi, contribuire a ridurre le barriere e le divisioni tra le diverse famiglie professionali presenti all'interno delle amministrazioni pubbliche. Questo favorisce un senso di appartenenza comune e di identità organizzativa condivisa, promuovendo la collaborazione e la coesione tra dipendenti provenienti da diverse aree di competenza. Gli OCB possono manifestarsi in termini di supporto reciproco e orientamento verso gli altri. Infine, i seminari possono aiutare a creare un clima organizzativo positivo caratterizzato dalla fiducia, dal rispetto reciproco e dall'apertura al confronto. Questo clima favorisce la comunicazione efficace, il dialogo e la condivisione di idee tra dipendenti. Gli OCB possono essere stimolati con azioni come il supporto ai colleghi, l'offerta di feedback costruttivi e l'interesse verso il benessere dell'organizzazione nel suo complesso.

## Relazione e Gratitudine

Il quinto nudge è funzionale a promuovere la qualità dei rapporti stimolando i sentimenti di gratitudine reciproca. L'obiettivo è quello di capitalizzare gli effetti benefici sul clima e sulla produttività dell'organizzazione facilitati dal rendere sistematica la propensione a ringraziare i propri colleghi. Operativamente, il nudge consiste nell'invitare, attraverso appelli e reminder, a scrivere con cadenza settimanale un messaggio di riconoscenza (possibilmente manoscritto e scansionato) per evidenziare le attività di collaborazione di cui si è goduto nella interazione con uno specifico collega.

L'abitudine al ringraziamento reciproco può migliorare gli OCB in diversi modi. Innanzitutto, la gratitudine favorisce la creazione di relazioni positive tra i colleghi. Quando le persone si ringraziano reciprocamente, si sviluppa un clima di apprezzamento e valorizzazione all'interno dell'organizzazione e questo può favorire la collaborazione, la fiducia, il sostegno reciproco e la condivisione delle competenze. Inoltre, essere ringraziati per il proprio lavoro può aumentare la soddisfazione lavorativa. Quando si sentono apprezzati e valorizzati, i dipendenti sono più motivati e coinvolti nel proprio lavoro e ciò può influenzare positivamente gli OCB, poiché i dipendenti possono sentirsi ispirati a impegnarsi oltre il proprio ruolo, a fornire supporto ai colleghi, e ad adottare comportamenti proattivi per il successo dell'organizzazione. Il ringraziamento reciproco crea, poi, un clima organizzativo positivo caratterizzato da relazioni di lavoro più armoniose e da una maggiore considerazione per gli altri. Un contesto organizzativo positivo può favorire l'efficace collaborazione, la comunicazione aperta e la condivisione delle risorse, contribuendo ad OCB come la cooperazione e la condivisione delle conoscenze. Ancora, l'abitudine diffusa al ringraziamento può rafforzare l'identità organizzativa e il senso di appartenenza dei dipendenti. Quando i colleghi si ringraziano a vicenda, si riconosce il valore del lavoro di ognuno e si crea un senso di unità e condivisione di obiettivi comuni, e ciò può promuovere OCB come la lealtà all'organizzazione e l'impegno per il suo successo. Infine, il riconoscimento reciproco, come pratica comune, può contribuire a creare una cultura di apprezzamento all'interno dell'organizzazione. Questa cultura può influenzare gli OCB, poiché i dipendenti si sentono motivati a fare di più per il bene dell'organizzazione e a supportare gli altri nel loro lavoro.

## 2.2 OCB auto-attribuiti e OCB etero-attribuiti

A monte e a valle di ciascun intervento di nudging organizzativo, la sperimentazione del TAC ha invitato i dipendenti delle cinque amministrazioni coinvolte a compilare un questionario focalizzato sulla rilevazione degli OCB sia attribuiti a se stessi, come tipicamente effettuato in questo tipo di rilevazioni, sia – più originalmente – attribuiti ai propri colleghi<sup>1</sup> (Tabella 2.1).

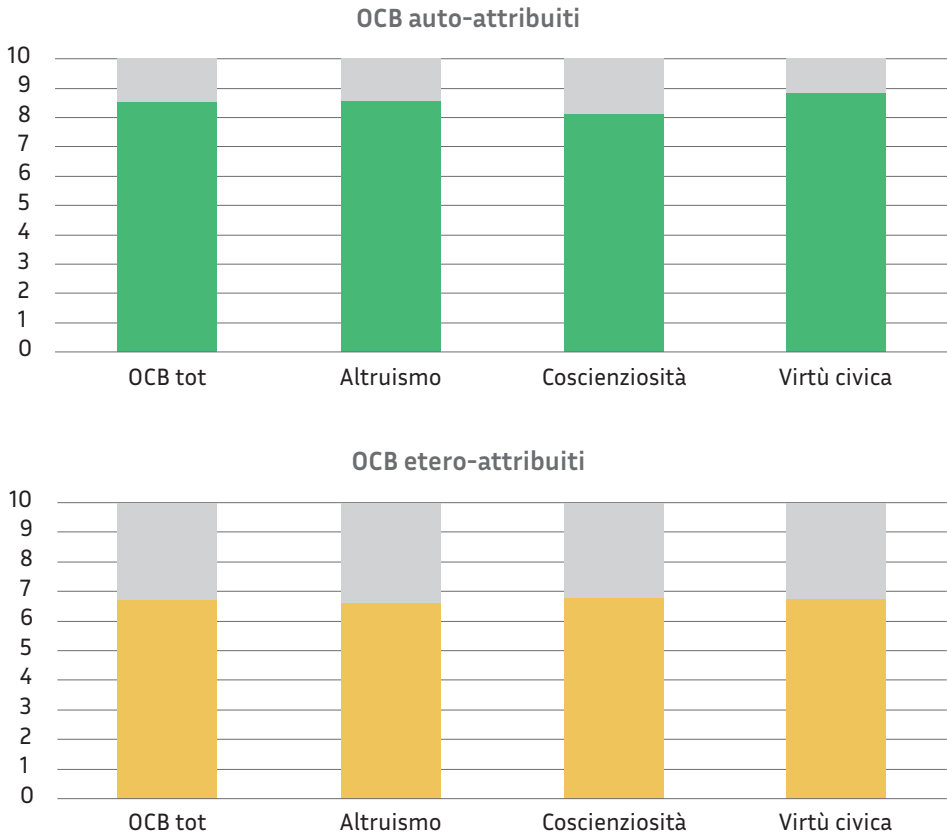
**Tabella 2.1** Risultati rilevazione ex ante

Partecipanti : 2.818
1.367 maschi (48,5%), 1.362 femmine (48,3%) e 89 partecipanti hanno preferito non rispondere (3,2%).
Più della metà del campione è formato da soggetti con un'età superiore ai 50 anni (54,3%).
Il profilo lavorativo del campione rivela che l'anzianità organizzativa media (ovvero l'anzianità lavorativa accumulata dai dipendenti nella corrente amministrazione) si attesta sui 19,78 anni (Dev. St. = 11,56 anni).
Posizione dirigenziale o di coordinamento: 492 (17,5%).

Ciò ha permesso di rilevare alcune discrepanze tra OCB auto ed etero-attribuiti, che le scienze comportamentali possono spiegare in base a una costellazione di fenomeni sociocognitivi (Grafico 2.1).

Innanzitutto, nella valutazione degli OCB personali, i dipendenti valutano le proprie azioni e comportamenti in base alla loro personalissima percezione e consapevolezza. Questa prospettiva può essere influenzata da fattori come l'autostima, la tendenza ad autovalorizzarsi o l'interpretazione personale delle aspettative organizzative. D'altra parte, quando si valutano gli OCB dei colleghi, ci si basa su osservazioni esterne e impressioni soggettive che possono essere influenzate dalla relazione personale, dalla familiarità o da eventuali pregiudizi; si può cercare di adottare una prospettiva più oggettiva, valutando le azioni in base a criteri comuni e standard organizzativi. Nell'autovalutazione i dipendenti possono essere influenzati dalla prospettiva soggettiva, valutando le azioni individuali in base a criteri e standard personali. Questo potrebbe portare a una valutazione più ottimistica o a una mancanza di obiettività.

<sup>1</sup> In Appendice sono riportati i risultati completi, in forma aggregata per le cinque amministrazioni, delle fasi ex ante ed ex post intervento di sperimentazione.

**Grafico 2.1** Risultati rilevazione ex ante

Inoltre, la valutazione degli OCB personali può essere influenzata da bias cognitivi come l'effetto di autenticità, l'effetto di autoregolazione o l'effetto dell'illusione di trasparenza che possono portare a un'autovalutazione distorta o ottimistica delle proprie azioni. D'altra parte, quando si valutano gli OCB dei colleghi, si può essere più attenti a rilevare eventuali bias e a considerare un'ampia gamma di comportamenti osservabili prima di formulare un giudizio. Ancora, quando si autovalutano gli OCB, i dipendenti sono consapevoli delle circostanze, dei motivi e degli sforzi personali che accompagnano le proprie azioni e comportamenti. D'altro lato, quando si valutano quelli dei colleghi, si dispone di una conoscenza indiretta basata su ciò che è stato osservato o riportato da terze parti, e ciò può limitare la comprensione completa del contesto e delle intenzioni.



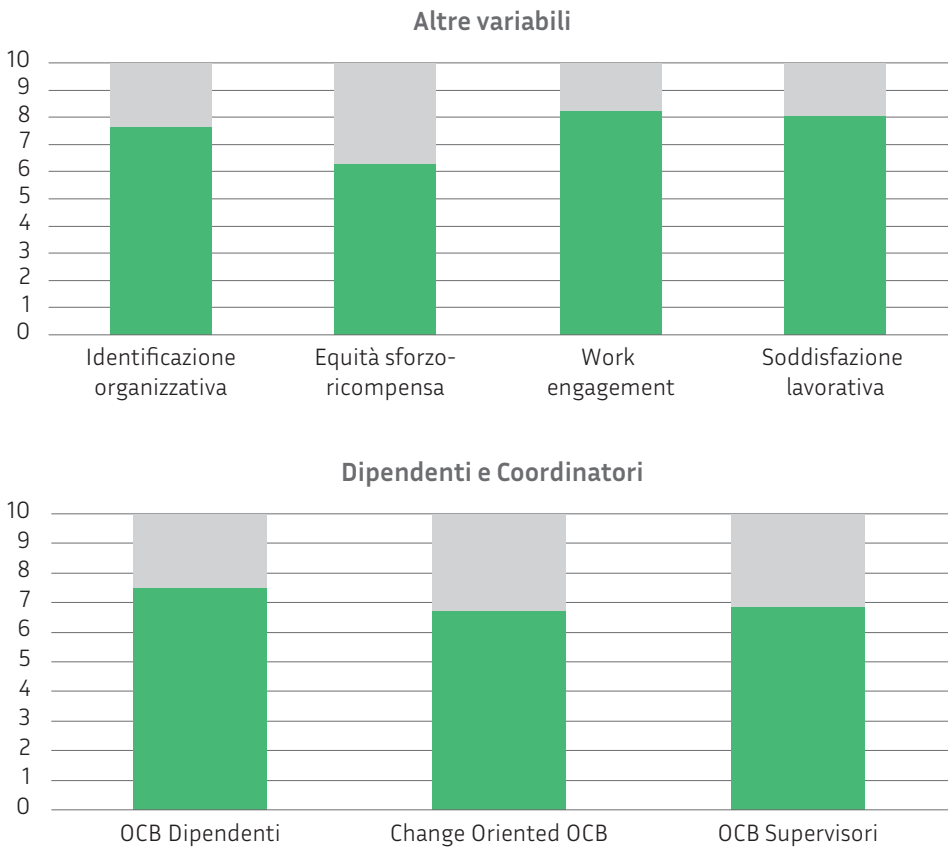
Infine, nella valutazione degli OCB personali, i dipendenti possono essere inclini a presentarsi in modo favorevole, evidenziando i propri comportamenti positivi e minimizzando eventuali carenze o lacune. Al contrario, nella valutazione degli OCB dei colleghi, si può adottare una prospettiva più oggettiva, cercando di identificare e valutare in modo equo una gamma di comportamenti osservabili. La difformità, ipotizzata e poi rilevata nel corso dell'indagine, tra OCB auto-attribuiti e OCB etero-attribuiti, potrebbe essere anch'essa un indicatore più implicito e indiretto di un clima organizzativo non armonioso e inefficiente. Infatti, potrebbe essere espressione di un orientamento organizzativo fortemente competitivo e incentrato sull'individualismo, che potrebbe stimolare una maggiore propensione a enfatizzare e sovrastimare i propri OCB rispetto a quelli dei colleghi. Questo atteggiamento può creare una cultura in cui i dipendenti tendono a promuovere se stessi piuttosto che il successo collettivo. Inoltre, potrebbe essere indicatore di una limitata fiducia tra i dipendenti o di una ristretta collaborazione, che potrebbe indurre una maggiore tendenza a percepire e valutare gli OCB dei colleghi in modo negativo o sfavorevole. La mancanza di fiducia può portare a interpretazioni negative dei comportamenti degli altri e influenzare la valutazione degli OCB.

Quando le aspettative organizzative riguardo agli OCB non sono chiare o non vengono comunicate in modo efficace, i dipendenti possono avere difficoltà a comprendere quali comportamenti sono considerati positivi e come vengono valutati. Ciò può portare a una valutazione distorta degli OCB dei colleghi e alla valorizzazione del proprio operato. Un clima organizzativo in cui è debole il supporto ai dipendenti, sia in termini di risorse che di riconoscimento, può influenzare negativamente la valutazione degli OCB dei colleghi. Se i dipendenti non si sentono supportati o apprezzati dall'organizzazione, potrebbero essere meno inclini a riconoscere e valutare positivamente gli OCB degli altri. Infine, un clima organizzativo in cui sono presenti bias e pregiudizi può influenzare la valutazione degli OCB dei colleghi. Se esistono stereotipi o discriminazioni basati su caratteristiche personali o di gruppo, potrebbe esserci una valutazione distorta sulla base di tali preconcetti.

## 2.3 Oltre gli OCB: engagement e soddisfazione lavorativa

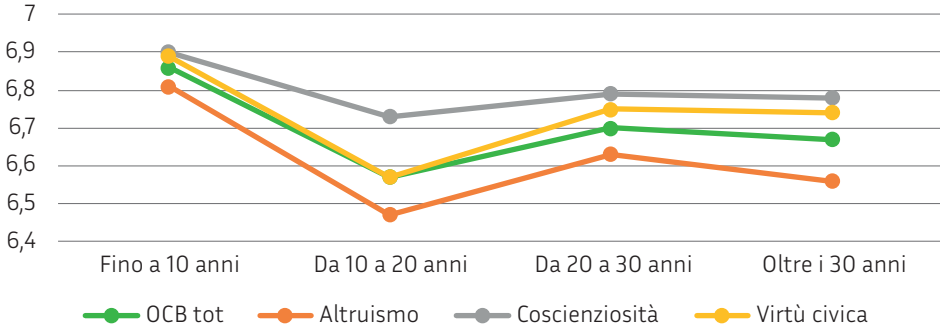
Oltre a misurare gli OCB auto ed etero-attribuiti, la sperimentazione condotta nel corso del progetto ha previsto, sia a monte che a valle, degli interventi di nudging, la rilevazione del “work engagement” e della soddisfazione lavorativa dei dipendenti delle amministrazioni coinvolte nell’indagine (Grafici 2.2 e 2.3).

**Grafico 2.2** Risultati rilevazione ex ante

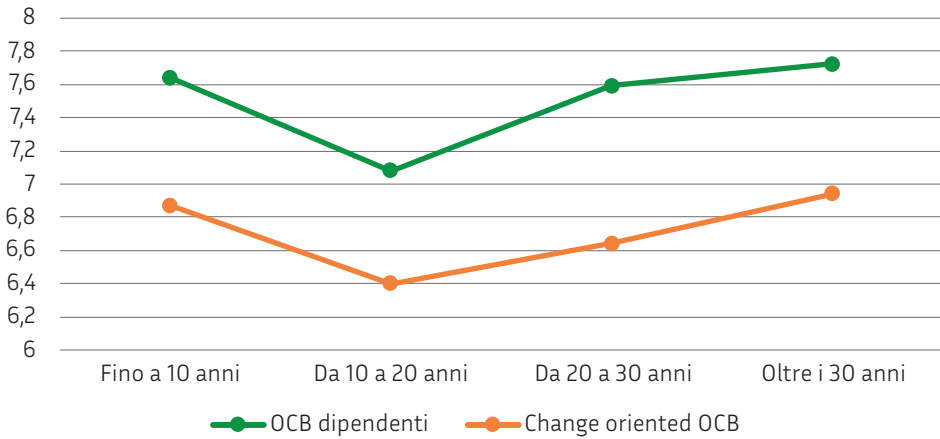


**Grafico 2.3** Risultati rilevazione ex ante

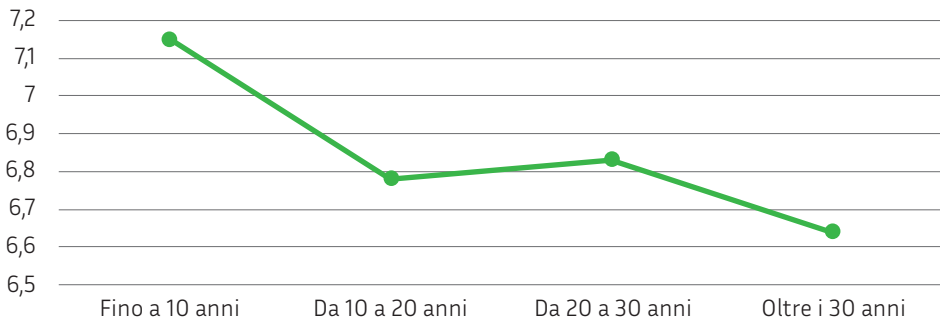
**OCB etero-attribuiti e anzianità organizzativa**



**OCB dipendenti e anzianità organizzativa**



**OCB Supervisor**



Infatti, è stato ipotizzato che i due nudge più scelti fin da subito dai gruppi di lavoro delle amministrazioni pilota, ovverosia la condivisione di seminari interdisciplinari e il Call for Ideas, potessero influenzare positivamente il work engagement e la soddisfazione lavorativa dei dipendenti in diversi modi. Infatti, coinvolgono attivamente i dipendenti nel processo decisionale e nel contributo alle iniziative organizzative. Questa partecipazione attiva può aumentare il senso di controllo e di autodeterminazione, che rappresentano degli elementi chiave. Inoltre, si offre l'opportunità di acquisire nuove conoscenze, si incoraggia l'espressione di nuovi progetti e soluzioni creative, si favorisce il senso di appartenenza a una comunità organizzativa più ampia e si può alimentare un senso di orgoglio e identità con l'organizzazione. Anche questi elementi sono correlati al work engagement e alla soddisfazione lavorativa, poiché le persone tendono a sentirsi più coinvolte e appagate quando hanno l'opportunità di crescere e progredire nel proprio lavoro.

In conclusione, i nudge proposti e scelti per la sperimentazione, oltre ad avere un impatto positivo sugli OCB, possono contribuire al work engagement e alla soddisfazione lavorativa fornendo opportunità di partecipazione attiva, stimolando il senso di appartenenza, promuovendo l'apprendimento e lo sviluppo, e favorendo il riconoscimento e la valorizzazione dei dipendenti. Questi elementi sono fondamentali per creare un ambiente lavorativo stimolante, gratificante e motivante, e pertanto per incrementare ulteriormente la qualità delle prestazioni dei public servant.

## 2.4 Sintesi dei risultati della sperimentazione

La sperimentazione sugli effetti degli interventi di nudging organizzativo sugli OCB auto-attribuiti ed etero-attribuiti da parte dei funzionari delle cinque amministrazioni pilota ha consentito di analizzare sia i cambiamenti longitudinali (confrontando le rilevazioni pre e post-intervento) che i cambiamenti trasversali (confrontando post-intervento il gruppo dei funzionari coinvolti nell'intervento con quelli non coinvolti)<sup>2</sup> (Tabella 2.2).

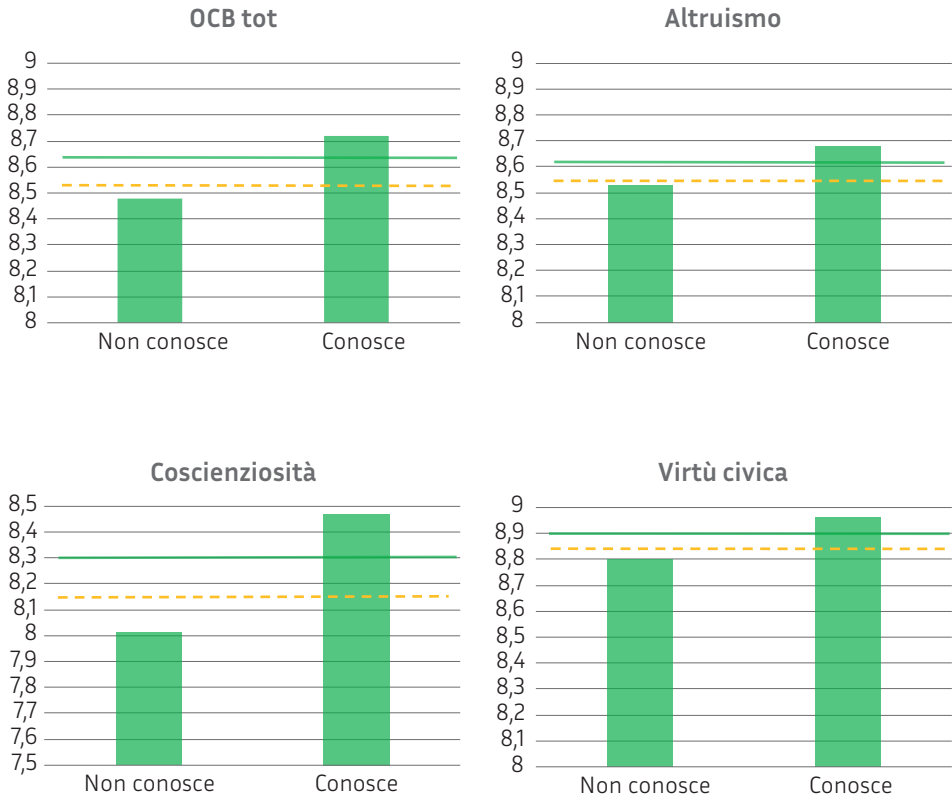
<sup>2</sup> Per un approfondimento si rimanda all'Appendice.

**Tabella 2.2** Risultati rilevazione ex post

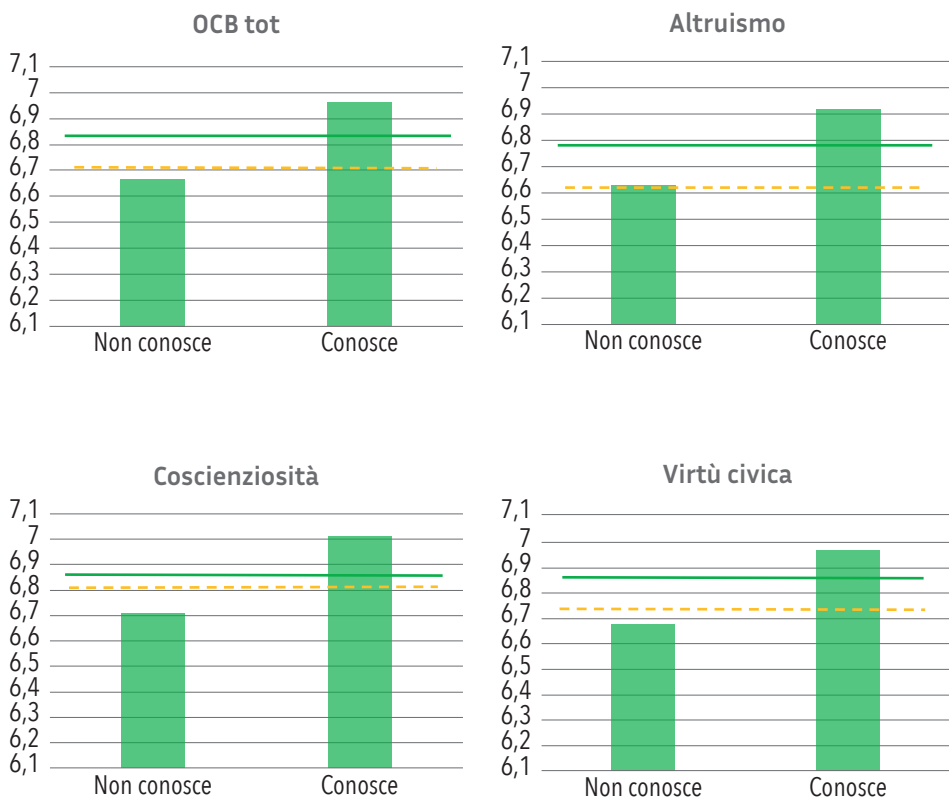
Partecipanti: 1.266
<b>609 maschi (48,1%), 622 femmine (49,1%)</b> e 35 partecipanti hanno preferito non dichiarare il genere (2,8%).
Più della metà del campione è formato da soggetti con un' <b>età superiore ai 50 anni (54,5%)</b> .
<b>Anzianità organizzativa media</b> (ovvero l'anzianità lavorativa accumulata dai dipendenti nella corrente amministrazione): <b>19,65 anni</b> (Dev. St. = 11,57 anni).
<b>657 conoscono il progetto e 604 non lo conoscono.</b>
Coloro che ricoprono <b>una posizione dirigenziale o di coordinamento sono 267 (21,1%)</b> . Di questi, <b>146 conoscono il progetto, mentre 120 non lo conoscono</b> (1 non indica).

Complessivamente, il primo tipo di analisi (quella longitudinale) ha evidenziato che gli OCB auto-attribuiti si rafforzano post-intervento in modo statisticamente significativo, e in particolare cresce la dimensione della Coscienziosità (Grafico 2.4).

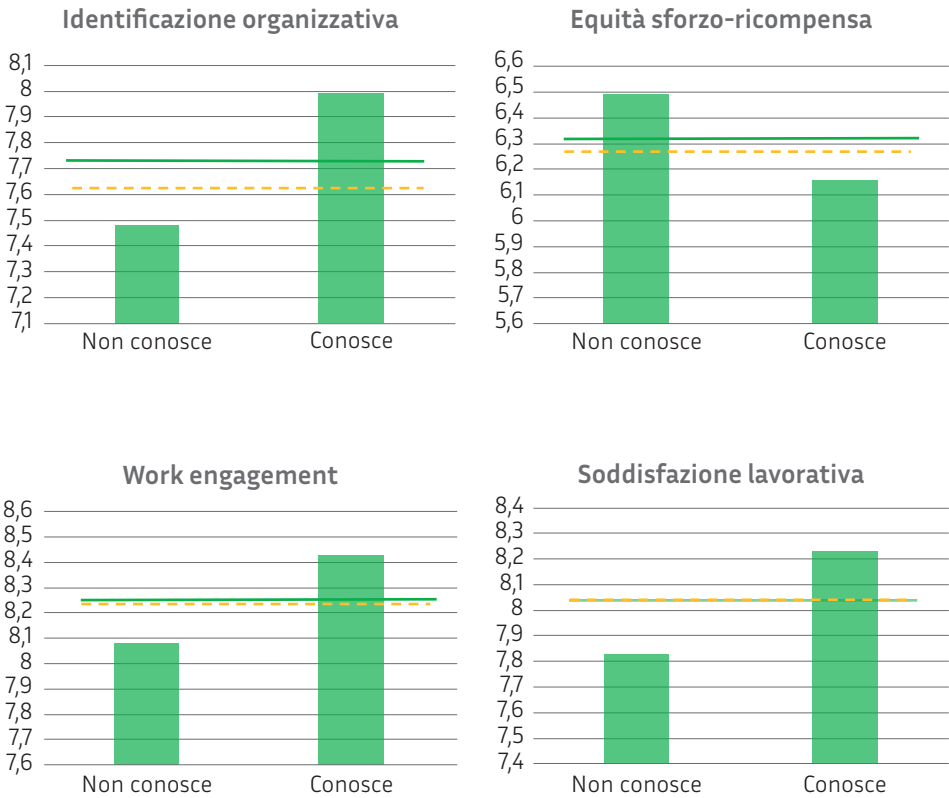
Anche gli OCB etero-attribuiti complessivamente aumentano leggermente, anche se questo incremento non raggiunge la piena significatività statistica. Significatività che si osserva, invece, per la crescita della sola, ma fondamentale, percezione di Altruismo nei comportamenti organizzativi dei colleghi. Non si registra invece alcun cambiamento tra prima e dopo l'intervento sulle ulteriori variabili rilevate oltre all'OCB quali, come sopra descritto, la soddisfazione lavorativa e il work engagement.

**Grafico 2.4** Risultati rilevazione ex post (OCB auto-attribuiti)

Per quanto riguarda invece le analisi trasversali, i risultati complessivi dimostrano una marcata differenza nella valutazione dei propri OCB tra i funzionari che sono stati coinvolti, nell'intervento di nudging organizzativo e quelli che non sono stati coinvolti. Il gruppo dei coinvolti si percepisce significativamente più forte su tutte le tre dimensioni degli OCB, ovverosia sull'Altruismo, sulla Coscienziosità e sulla Virtù civica (Grafico 2.5).

**Grafico 2.5** Risultati rilevazione ex post (OCB etero-attributi)

Identica netta tendenza si osserva sugli OCB attribuiti ai colleghi: i funzionari interessati dall'intervento percepiscono i colleghi come portatori di più intensi orientamenti verso tutti gli OCB. Anche andando oltre gli OCB e analizzando l'identificazione organizzativa, il work engagement e la soddisfazione lavorativa, si osservano valori nettamente più alti per i funzionari coinvolti rispetto ai non coinvolti (Grafico 2.6). Unica nota dolente, per i funzionari coinvolti, è la percezione di un minore livello di equità tra lo sforzo che profondono per l'organizzazione e le ricompense che ne ricevono.

**Grafico 2.6** Risultati rilevazione ex post

Una iniquità percepita che probabilmente è la diretta conseguenza della loro effettiva propensione a spendersi di più in comportamenti extra-ruolo a favore del benessere e dell'efficienza organizzativa, e che potrebbe essere gestita e mitigata sia attraverso un'efficace riforma delle politiche premiali, sia attraverso l'utilizzo proprio delle scienze comportamentali per disegnare un repertorio di incentivi simbolici, emotivi e psicosociali, capaci di preservare e possibilmente potenziare la propensione dei funzionari pubblici ad andare oltre al "giusto quanto basta" per promuovere la propria crescita professionale, unitamente alla qualità delle performance e del benessere all'interno dell'amministrazione di appartenenza.



## 2.5 L'impatto della sperimentazione: la parola ai protagonisti

I risultati della sperimentazione e le sue ricadute applicative sono stati illustrati in occasione di diversi eventi, sia riservati alle amministrazioni protagoniste, sia aperti al pubblico. Questi momenti di restituzione e confronto sono stati preziosi anche per raccogliere le testimonianze dirette e le osservazioni dei rappresentanti delle amministrazioni partner.

Di seguito riportiamo l'estratto di tre interventi alla tavola rotonda "Nudging organizzativo per migliorare gli OCB"<sup>3</sup>: il primo è quello di Davide Ansanelli, Direttore della Direzione del Personale di ENEA; il secondo è quello di Giuseppe Coppola, Capo Ufficio Mappatura e Sviluppo Professionale della Agenzia delle Entrate; il terzo è di Massimo De Angelis, Primo Tecnologo presso l'Agenzia Spaziale Italiana.

### **Davide Ansanelli - ENEA**

L'ENEA è un ente di ricerca in cui il personale è, per sua natura, tipicamente animato da una curiosità intrinseca. Per questo motivo, l'Agenzia si è fatta coinvolgere con molto piacere in questa iniziativa del Dipartimento della Funzione Pubblica, cogliendone l'utilità in termini di costi-benefici: implementare un nudge ha, infatti, costi bassissimi dal punto di vista dell'organizzazione, salvo l'impegno del personale. In ordine alle criticità rilevate, si è scelto di mettere in atto soltanto alcune tipologie di intervento, soluzione che si è rivelata molto positiva poiché ha permesso di customizzare i nudges sull'organizzazione. Di questo si ringrazia ovviamente tutto il gruppo di esperti che ha supportato ENEA, consentendo una implementazione guidata e, quindi, massimamente vantaggiosa ed efficace.

Le criticità sono anche emerse dalla ricognizione che è stata condotta sul personale attraverso focus group e questionari, segnatamente in relazione al bisogno dei dipendenti di essere "riconosciuti dall'organizzazione" in cui

<sup>3</sup> La tavola rotonda è stata organizzata nell'ambito del seminario sul "Nudging organizzativo per migliorare la performance della PA", che si è tenuto il 5 aprile 2023 a Roma presso il Dipartimento della Funzione Pubblica.

lavorano. Tale elemento di criticità ha orientato la scelta su quel nudge che avrebbe permesso al personale di far conoscere al resto dei colleghi il proprio lavoro, anche nello spirito di migliorare le relazioni all'interno dei diversi gruppi di ricerca e tra le diverse tipologie professionali.

In ENEA si ha, talvolta, la percezione di una contrapposizione tra "personale orientato alla ricerca (core)" e "personale che fa da supporto alla ricerca". Indubbiamente i due gruppi parlano linguaggi diversi e la percezione che si ha delle funzioni di staff, portatrici di un approccio di tipo burocratico, rischia di fungere da ostacolo alla libertà e all'autonomia della ricerca. Questa è una storia di lungo corso, che trova anche una sua consacrazione nel contratto collettivo della ricerca, nel quale tale dicotomia è sancita.

Questa sperimentazione è servita a migliorare la percezione reciproca del lavoro di entrambe le componenti e a farle interagire in maniera concreta, creando al contempo le condizioni per futuri sviluppi.

In un primo momento, i ricercatori ENEA, non avendo probabilmente compreso gli obiettivi della sperimentazione, l'hanno vissuta in maniera un po' autoreferenziale, come se fosse una vetrina in cui esporsi. In un secondo momento, invece, hanno colto esattamente lo scopo dell'iniziativa, inducendo l'amministrazione a porsi come obiettivo quello di creare nuove occasioni di confronto, definendo una metodologia e dei luoghi di discussione permanenti utili alla contaminazione tra approcci al lavoro ed esperienze diverse.

Ulteriore motivo di interesse per enti che, come ENEA, hanno difficoltà di bilancio derivanti dall'esiguo contributo ordinario dello Stato insufficiente a coprire finanche le spese per il personale, è rappresentato dall'opportunità di implementare esperienze di team building, avvalendosi della specifica competenza di società di consulenza capaci di accompagnarli in questo percorso. Questo confronto ha permesso ad ENEA di introdurre piccoli "spin off", tra i quali la sollecitazione al ringraziamento quotidiano e sistematico rispetto al lavoro delle persone con cui si collabora. Questo nudge, infatti, rientrando tra quelli proposti dal team di esperti e inizialmente non selezionato dall'Agenzia, è attualmente utilizzato all'interno della Direzione del personale, con l'intenzione di replicarlo in maniera diffusa all'interno di tutto l'ENEA. Rispetto al nudge "Parlare al Futuro", negli anni 2000 esisteva un progetto ENEA per le scuole, in cui i nostri ricercatori andavano a parlare nelle scuole secondarie superiori. L'obiettivo era stimolare la passione verso le materie STEM, tema molto sensibile in questo momento. Anche negli ultimi anni, i ricercatori ENEA che viaggiano sulla nave oceanografica "Laura Bassi", che arriva in Antartide presso la nostra base, hanno realizzato collegamenti in diretta con le scuole. È un'iniziativa di divulgazione molto importante per far comprendere ai nostri ragazzi cosa significa fare ricerca pubblica.

## Giuseppe Coppola - AGENZIA DELLE ENTRATE

Il focus in Agenzia delle Entrate è sempre centrato sull'attenzione alla persona e al cluster relazionale e, in particolare, alla relazione interna tra colleghi dell'Agenzia. Dopo la pandemia, tutto il personale è rientrato dal periodo di forzata permanenza fuori dalla sede di lavoro con un bagaglio di difficoltà. Per ristabilire una quotidianità nei contatti e nelle relazioni si è puntato su azioni che servissero a ricreare un clima di collaborazione e gentilezza nel rapporto tra colleghi. Dopo l'esperienza con il TAC, l'Agenzia ha deciso di creare un gruppo denominato "Gentil-Verso", voluto dalla Direttrice delle Risorse Umane. Il gruppo è composto da 10 psicologhe del lavoro, che appartengono principalmente all'ufficio Mappatura e Sviluppo Professionale, ma anche a strutture di altre regioni. Lo scopo è, appunto, portare avanti il concetto di gentilezza nella relazione tra colleghi, innanzitutto come elemento culturale. Oltre a quello relazionale, altro aspetto indagato è stato quello motivazionale, l'attenzione, cioè, alla persona, intesa in termini di riconoscimento del suo lavoro. In Agenzia delle Entrate si valuta la prestazione da tanti anni. Si è cominciato nel 2008, ancora prima del decreto del 2009 che ha disegnato il ciclo della performance, e ciò è stato di grande aiuto. Non era, infatti, diverso da quello che si stava già facendo e che si era pensato con un anno in anticipo rispetto al decreto. Erano presi in considerazione gli stessi elementi, cioè si era organizzato il ciclo della performance proprio con i quattro step previsti, in seguito, dal decreto Brunetta, e cioè l'assegnazione degli obiettivi, il feedback, la valutazione e la rendicontazione. Quando è stata raccolta una mole significativa di dati, si è cercato di esplorare la motivazione che sosteneva i best performer, e cioè le persone che con continuità mantenevano un livello di prestazione elevato. La leva economica? Si è voluto indagare e calcolare in che cosa consisteva la retribuzione di risultato, cioè quella legata alla performance: ne è risultata una cifra di circa 300 euro netti. Si tratta evidentemente di una somma non in grado di spostare decisioni importanti. Quindi, si è approfondita la ricerca e alla fine si è scoperto che la motivazione di queste persone era sostenuta dall'allineamento dei valori con quelli dell'organizzazione. Agenzia delle Entrate ha così cominciato a lavorare sugli incentivi non economici, una leva di notevole potenza. Rispetto al nudge "Parlare al Futuro", anche Agenzia delle Entrate ha un programma che si chiama "Fisco e Scuola". Le scienze comportamentali danno dei risultati affascinanti, apparentemente bizzarri e controintuitivi. Il programma "Fisco e Scuola" fa bene chiaramente alle scuole al fine di aumentare la cultura e il senso civico dei ragazzi, ma fa molto bene anche al dipendente pubblico. Infatti, partecipare ed essere parti attive in queste iniziative funziona da "riattivatore motivazionale", rappresenta cioè una occasione preziosa per prendere contatto e rendersi conto del valore del proprio contributo e del proprio lavoro, raccontandosi ai giovani.

**Massimo De Angelis - AGENZIA SPAZIALE ITALIANA**

Un'analisi sul livello di consapevolezza dell'architettura comportamentale è fondamentale in ogni organizzazione e, quindi, anche nel pubblico. Considerando che il comportamento, così come la comunicazione, è qualcosa di inevitabile ed è generatore di performance, intanto si vuole esprimere forte apprezzamento per questa iniziativa sugli OCB. Quindi, ASI si augura che si dia seguito allo sviluppo degli approcci comportamentali decisamente innovativi e di valore aggiunto per il funzionamento e l'efficacia della PA. L'ASI si è concentrata su due nudge, il "One hour meeting" e il "Call for Ideas". Per quanto riguarda il primo, la finalità era il contenimento del tempo delle riunioni, non quelle contrattuali alle quali partecipano anche i contraenti dell'ASI, ma quelle dei gruppi di lavoro e quelle dedicate all'organizzazione. L'iniziativa è stata presentata ai responsabili delle Unità organizzative dell'ASI, ai responsabili degli uffici e a tutto il personale, in diverse sessioni separate. In alcune, l'iniziativa è stata presentata esaltando i vantaggi che potevano derivare dal contenimento dei tempi delle riunioni e, in altre, esasperando gli svantaggi, per vedere gli effetti in fase di attuazione (in particolare l'idea era verificare se, quindi, i soggetti sensibilizzati sugli svantaggi ottenessero o promuovessero di più l'iniziativa). L'idea di presentare l'iniziativa a gruppi diversi ha consentito di condurre un esperimento nell'esperimento. È stato stimolante. I dati rilevati quantitativamente sono stati contenuti e non hanno consentito di formulare una valutazione complessiva in merito al maggior o minor coinvolgimento del personale in funzione del frame positivo o negativo; sarebbe stato necessario ripetere l'esperimento su un campione di controllo più ampio. Nel dettaglio, ai partecipanti dell'iniziativa è stato chiesto di individuare, durante le riunioni alle quali partecipavano, il miglior coordinatore (sulla base di parametri collegati principalmente al contenimento dei tempi delle riunioni e alla qualità con le quali le stesse si svolgevano), e di segnalare il nominativo in una piattaforma sviluppata ad hoc dall'Ente, specificando anche il perché dell'indicazione di quel nominativo. Le più votate sono state una responsabile di ufficio e una responsabile di unità organizzativa. Alla fine, si è ottenuto anche un vademecum delle buone regole per gestire una riunione, sviluppato quindi dal basso verso l'alto.

Con il "Call for Ideas" sono state raccolte diverse proposte, ma alla fine non si è riusciti a generare un progetto perché non è stata superata un'analisi di fattibilità. Tra l'altro per questo "Call for Ideas" era stato anche allocato un piccolo budget. Tuttavia, mettendo a fattor comune le diverse iniziative proposte dal personale, è stato comunque sviluppato un progetto dalla Direzione generale che si chiama "Space to knowledge management in

ASI" finalizzato alla rilevazione-conservazione-patrimonializzazione della conoscenza.

Oggi questo progetto è diventato un vero processo e sta avendo un grande seguito, in particolare per tutti i neoassunti che sono molto felici di parteciparvi. Quando i neoassunti vanno in aula, si sviluppa un dibattito con le persone esperte (ad esempio, che sono andate o stanno andando in pensione), invitate a condurre la sessione su determinati ambiti che generano conoscenza specifica e peculiare dell'ASI. Queste piccole sessioni sono anche videoregistrate in modo da creare un database, una sorta di "WikiAsi", in grado di materializzare e patrimonializzare la competenza esclusiva che un ente come l'Agenzia Spaziale Italiana genera.

Le scienze comportamentali sono utilizzate nella fase di "associatura" delle persone esperte, quindi nella fase di coinvolgimento e rilevazione della conoscenza attraverso la costruzione di frame che motivino i colleghi e attraverso la fase di presentazione delle informazioni. Ad esempio, in aula è sempre presente una sorta di moderatore che "rompe il ghiaccio" con l'esperto, anche formulando quesiti o domande semplici o scontate, per invogliare la partecipazione e il coinvolgimento alla sessione di tutti i partecipanti, anche i più timidi o timorosi di fare osservazioni non pertinenti.



# PARTE SECONDA

LA VALORIZZAZIONE DELLA  
PERFORMANCE INDIVIDUALE  
COME STRUMENTO DI GESTIONE  
DELLE RISORSE UMANE

di Marta Barbieri, Giorgio Giacomelli, Lorenza Micacchi,  
Marta Micacchi, Francesco Vidé





### 3. Il contesto

Ancora oggi, ad oltre dieci anni dall'introduzione dell'obbligo di adottare sistemi strutturati di valutazione della performance individuale (D. Lgs. 150/2009), la PA discute della necessità di trasformare questi strumenti da mero adempimento amministrativo per erogare premi economici (spesso con giudizi indifferenziati e appiattiti verso l'alto) a leva strategica di gestione del personale, in grado di valorizzare il merito, motivare i collaboratori e sviluppare le competenze chiave. In questa prospettiva, le Linee Guida 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica sottolineano l'importanza di utilizzare le informazioni generate dai sistemi di valutazione per una pluralità di finalità: premi, avanzamenti di carriera, progressioni economiche, conferimento di incarichi, opportunità di formazione e sviluppo. In altre parole, si richiede alle PA di integrare questi sistemi con tutte le leve di gestione del personale e porre la valutazione al centro di un ciclo di attività che, a partire dalla programmazione delle competenze richieste, consenta di mappare i fabbisogni dei singoli, individuare le strategie per colmare eventuali gap e valorizzare le eccellenze.

Lo stato dell'arte dei sistemi di valutazione utilizzati nella PA italiana (Barbieri et al., 2021) mostra diversi livelli di implementazione: se alcuni enti hanno sperimentato soluzioni innovative, la maggior parte si è limitata ad utilizzare i giudizi espressi dal superiore gerarchico attraverso una scheda di valutazione, senza organizzare momenti strutturati di feedback tra valutato e valutatore. In questo contesto, sono gli stessi dipendenti pubblici a percepire i sistemi di valutazione come iniqui, poco utili per la propria crescita personale e professionale, non funzionali a identificare i punti di forza, mappare gli ambiti di miglioramento e colmare i gap di competenza. Eppure, la ricerca conferma che sistemi di valutazione orientati allo sviluppo individuale sarebbero in grado di generare un maggior livello di equità percepita, oltre a un maggior livello di motivazione ed engagement dei dipendenti (Vidè et al., 2022).

Anche per questo, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e i conseguenti contratti collettivi nazionali del lavoro (CCNL) considerano la valutazione della performance individuale una leva essenziale per incrementare la capacità amministrativa e le competenze della PA. I nuovi CCNL prevedono, infatti, di legare i risultati prodotti da questi sistemi all'attribuzione della retribuzione di risultato, al conferimento (e alla potenziale revoca) di incarichi di posizione organizzativa e di elevata professionalità, alla determinazione delle progressioni tra aree. Inoltre, le linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali (Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 settembre 2022) identificano i sistemi di misurazione e valutazione della performance come lo "strumento di mappatura delle specifiche competenze richieste al singolo dipendente in base alla famiglia professionale, alla posizione ricoperta e alla sua traiettoria di sviluppo per valutare l'allineamento tra *job profile* e *job holder*, identificare i gap e i fabbisogni individuali, orientare e personalizzare le attività di formazione".

Per raggiungere questi obiettivi, ciascuna amministrazione deve partire da una chiara definizione delle competenze richieste per lavorare all'interno della propria organizzazione, con riferimento sia alle competenze tecnico-specialistiche (*hard*) che contraddistinguono le diverse professioni presenti nel settore pubblico, sia alle competenze comportamentali (*soft*) che sono trasversalmente richieste alle persone che ricoprono uno specifico ruolo organizzativo. Si tratta, in altre parole, di costruire "profili di competenze" e "dizionari delle competenze" in grado di esplicitare le caratteristiche che i dipendenti devono possedere per garantire elevati standard di performance. Una volta identificate, è possibile scegliere quali possono essere inserite all'interno delle schede di valutazione di ciascun dipendente al fine di mappare i gap e definire le strategie più efficaci per colmarli. Questi fabbisogni devono, poi, essere comunicati e condivisi con i soggetti valutati durante momenti di feedback formali e/o informali, che non si limitano alla restituzione della scheda di valutazione alla fine dell'anno, ma si articolano durante l'intero processo valutativo: dalla condivisione degli obiettivi e delle aspettative iniziali, alla comunicazione del giudizio finale, passando attraverso incontri di confronto e monitoraggio intermedi.

Nell'ambito del progetto di Formez PA sulla sperimentazione di nuovi modelli e strumenti per il coinvolgimento di cittadini, utenti e personale nei processi di misurazione e valutazione della prestazione, il contributo fornito per il mi-

glioramento dei sistemi di valutazione della performance individuale è stato articolato in due ambiti di azione:

- supporto alla costruzione di dizionari delle competenze trasversali richieste al personale di due enti pubblici, Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF) e Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (ICE);
- supporto alla valutazione dell'efficacia dei "colloqui di patto" introdotti dalle sedi provinciali di Agenzia delle Entrate per condividere obiettivi e aspettative di performance.

Entrambi gli ambiti di azione si sono caratterizzati per l'adozione di un approccio personalizzato e partecipativo, coinvolgendo i referenti aziendali nell'identificazione degli ambiti di miglioramento e nella costruzione degli strumenti per innovare i rispettivi sistemi di valutazione della performance individuale. Per fornire un supporto coerente con le specifiche esigenze organizzative, le attività si sono basate su un'analisi documentale finalizzata a individuare le principali caratteristiche dei sistemi in termini di finalità, architettura e processo di valutazione. Questo studio preliminare ha portato alla definizione di piani di lavoro sfidanti per innovare i sistemi di valutazione della performance individuale di tre enti pubblici (MEF, ICE e Agenzia delle Entrate), con l'obiettivo di orientare la leva di gestione del personale verso lo sviluppo delle competenze dei dipendenti: da un lato, identificando il set di competenze soft richieste per ricoprire in modo efficace posizioni di lavoro presso la specifica amministrazione; dall'altro, monitorando l'efficacia dei colloqui di patto e dei momenti di feedback tra valutato e valutatore durante il processo di valutazione.

Nei successivi paragrafi si condivide un approfondimento delle attività realizzate all'interno di questi due ambiti di azione (i.e. dizionari di competenze e momenti di feedback), con un focus sulla loro rilevanza rispetto allo specifico contesto organizzativo, sulla metodologia adottata, sui risultati raggiunti e sugli output condivisi con le amministrazioni coinvolte.

Si propone, infine, una riflessione sull'utilità e sulla potenziale replicabilità di questi interventi all'interno della PA, al fine di offrire un contributo pratico per la realizzazione dei processi di riforma del pubblico impiego e l'utilizzo strategico dei sistemi di valutazione della performance individuale.



## 4. Dizionario delle competenze: l'esperienza di MEF e ICE

### 4.1 Inquadramento teorico

---

Un elemento fondamentale dei sistemi di valutazione della performance individuale è rappresentato dai suoi contenuti, ovvero le dimensioni che sono oggetto dell'attività di misurazione e valutazione. Scegliere "cosa" viene valutato ha implicazioni rilevanti rispetto alle conseguenze che i sistemi generano sui dipendenti e sull'organizzazione. I contenuti della valutazione sono in grado di orientare i comportamenti individuali e rappresentano elementi fondamentali per sostenere la motivazione e garantire migliori prestazioni. Tradizionalmente è possibile prevedere due oggetti distinti: obiettivi e comportamenti.

Per quanto concerne gli obiettivi, è necessario definire quanto si intende responsabilizzare il soggetto valutato rispetto ai risultati della struttura organizzativa di appartenenza o dell'ente nel suo complesso. Se il punteggio di valutazione finale dipende da obiettivi organizzativi, infatti, il dipendente si sente coinvolto in un progetto più ampio e viene spinto ad agire per raggiungere obiettivi collettivi che non si limitano allo svolgimento delle attività di propria competenza. Allo stesso tempo, questa scelta rischia di defocalizzare la valutazione della performance, in quanto non valorizza il contributo distintivo che ciascun individuo ha effettivamente fornito per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, generando una scarsa differenziazione nei giudizi e un limitato riconoscimento dei meriti individuali. Inoltre, i singoli dipendenti potrebbero non avere un pieno controllo su tutte le condizioni (interne ed esterne) che rischiano di influenzare il raggiungimento degli obiettivi della struttura o dell'organizzazione presso cui lavorano.

Per risolvere questo *trade-off*, è opportuno definire il giusto equilibrio tra il peso assegnato a obiettivi organizzativi e quello assegnato a obiettivi individuali, relativi alle specifiche attività svolte dal singolo dipendente, a seconda delle

finalità che si desidera perseguire. Se l'obiettivo è quello di allineare il contributo individuale con la performance organizzativa, gli obiettivi di struttura o dell'ente dovranno assumere maggiore rilevanza per condividere l'importanza di "lavorare tutti nella stessa direzione". Se si intende, invece, promuovere una cultura di team comune e favorire processi collaborativi, è opportuno utilizzare obiettivi di gruppo (all'interno della medesima struttura organizzativa o trasversali). Da ultimo, se si vuole responsabilizzare il singolo su specifiche attività o progetti, è possibile ricorrere a obiettivi individuali. Questa decisione dipende anche dal livello gerarchico del soggetto valutato. I dirigenti hanno maggiore possibilità di controllare e influenzare i risultati delle strutture organizzative che gestiscono: di conseguenza, anche nella valutazione della performance individuale possono essere maggiormente responsabilizzati sul raggiungimento di obiettivi organizzativi rispetto al personale non dirigente. Gli obiettivi individuali sono efficaci (ovvero sono in grado di determinare un maggiore impegno da parte del valutato) quando presentano le seguenti caratteristiche:

- sono coerenti con l'organizzazione, cioè permettono di ricollegare la prestazione individuale a un'attività aziendale più ampia;
- sono coerenti con il valutato, ovvero è chiaro il nesso con le attività svolte dal valutato, la sua posizione e la sua *job description*;
- sono significativi, cioè relativi a un'area di responsabilità importante per il valutato;
- sono raggiungibili, in altri termini possono essere verificati da parte del valutato e del valutatore sia rispetto al contenuto, sia con riferimento alle modalità operative di raggiungimento, in relazione all'esperienza e al livello di risorse (e competenze) disponibili;
- sono misurabili, in altre parole ad essi sono associati indicatori che permettono di responsabilizzare il singolo individuo rispetto a un oggetto misurabile.

In generale, gli obiettivi non devono essere tanti, in quanto generano maggiori costi di gestione e rendono più difficile per il singolo individuo comprendere quali attività/responsabilità siano quelle maggiormente significative, ovvero quelle su cui è prioritario concentrare i propri sforzi. Come suggerisce la teoria del *goal setting* proposta da Edwin Locke, gli obiettivi non devono essere eccessivamente complessi: in questo caso, il valutato potrebbe pensare che

qualsiasi sforzo messo in atto per il loro raggiungimento sia vano, tendendo automaticamente a ridurre il proprio livello di impegno. Allo stesso tempo, gli obiettivi non devono essere troppo poco sfidanti, perché non spingerebbero l'individuo a garantire un "extra effort". Il valutato, infatti, percepirebbe il maggiore impegno come non necessario al fine di raggiungere il target assegnato. Con riferimento alla seconda dimensione di valutazione, i comportamenti, il focus passa dal "cosa" (gli obiettivi legati all'oggetto della prestazione lavorativa) al "come", ovvero le modalità attraverso cui viene svolta una determinata prestazione. Rientrano in questa dimensione le *competenze*, intese come l'insieme di conoscenze, abilità e comportamenti di un individuo all'interno dell'organizzazione. Anche in questo caso, il sistema di valutazione può centrarsi su differenti aspetti: sulla verifica delle conoscenze teoriche possedute dal soggetto valutato ("sapere"), su un *assessment* delle capacità tecnico-specialistiche richieste dalla professione svolta ("saper fare"), oppure sull'osservazione dei comportamenti che le persone mettono in atto all'interno del contesto organizzativo ("saper essere"). In questo senso, la scheda di valutazione può essere utilizzata per mappare gli ambiti di miglioramento dei dipendenti, definendo specifici interventi per colmare i diversi gap emersi.

Inoltre, l'organizzazione può decidere di valutare competenze comuni a diversi livelli, posizioni e ruoli con l'obiettivo di favorire la creazione di una cultura organizzativa condivisa. In alternativa, è possibile selezionare i comportamenti rispetto ai quali misurare la performance individuale in funzione dei contenuti del lavoro, della posizione, delle aspettative del proprio responsabile diretto e degli esiti delle precedenti valutazioni individuali, con lo scopo di investire sulla persona e sulla sua crescita professionale. Esistono poi soluzioni intermedie. Ad esempio, individuare un set di competenze trasversali in base alle priorità strategiche dell'amministrazione, attribuendo una diversa ponderazione in funzione delle specificità del contenuto di lavoro del singolo valutato. Diversamente, si potrebbe dare la possibilità ai valutatori di scegliere i comportamenti rispetto ai quali misurare il contributo del singolo valutato nell'ambito di una rosa di comportamenti individuati come rilevanti dall'organizzazione per quel dato livello organizzativo. Questa scelta dipende dal livello di personalizzazione che si desidera attribuire al sistema in funzione della necessità di garantire un bilanciamento tra uniformità della valutazione, attenzione all'individuo e specificità dell'organizzazione, anche in rapporto al numero di valutati e dal livello di complessità organizzativa.

All'interno di questo framework teorico, il primo ambito di azione del progetto si è focalizzato sulla dimensione relativa alle competenze e, in particolare, ai comportamenti organizzativi ("saper essere"). Per definire dizionari delle competenze trasversali, richiesti a tutti i dipendenti che ricoprono lo stesso ruolo all'interno della medesima organizzazione, è stata adottata una metodologia induttiva. Il risultato vede, pertanto, l'elaborazione di due dizionari distinti (uno per MEF e uno per ICE) con le competenze che contraddistinguono le specificità istituzionali, organizzative e lavorative dei due enti. Come anticipato, sono state le singole amministrazioni a scegliere come utilizzare questo strumento all'interno del proprio sistema di valutazione, decidendo se osservare tutte le competenze per tutti i dipendenti o lasciare ai valutatori la discrezionalità di selezionare i comportamenti più rilevanti (e i relativi pesi) per ricoprire una specifica posizione di lavoro, oppure individuare gruppi di competenze a seconda del ruolo/profilo.

## 4.2 Metodologia

Come detto, le attività si sono concentrate sull'aggiornamento e sulla definizione dei dizionari delle competenze e dei comportamenti del personale dirigente e dipendente nel caso di ICE, e di II e III Area, nel caso del MEF. L'intervento ha fatto leva su un impianto metodologico unitario, applicabile in entrambi i contesti d'indagine e volto al raggiungimento di due obiettivi principali:

- definizione di uno strumento a supporto della valutazione della performance individuale dei dipendenti, declinabile in maniera flessibile a seconda del loro ruolo, delle specifiche realtà organizzative e dei differenti fabbisogni di cambiamento espressi;
- costruzione di uno strumento articolato e "ricco", potenzialmente integrabile con altre leve di gestione del personale.

Il processo di definizione dei framework di competenze trasversali di ente ha previsto sei step fondamentali, temporalmente e sostanzialmente complementari:

- coinvolgimento del personale, sia dirigente che dipendente, attraverso la realizzazione di 12 (ICE) e 18 (MEF) interviste. Per garantire la rappresentatività dei diversi punti di vista in gioco, sono stati ascoltati dipendenti



appartenenti alle diverse strutture organizzative delle amministrazioni coinvolte. In aggiunta, nel caso di ICE, sono state svolte due interviste con alcuni stakeholder rilevanti per l'Istituto, con l'obiettivo di identificare le competenze necessarie a far fronte ai mutamenti del contesto esterno. Il format semi-strutturato di intervista utilizzato per la ricostruzione delle percezioni del personale ha consentito di far emergere non solo le competenze e i comportamenti attualmente agiti, ma anche quelli desiderati. Da ultimo, è stato dedicato un approfondimento specifico alle culture organizzative prevalenti nei due enti;

- analisi delle interviste, previa sbobinatura del materiale raccolto, e prima identificazione delle competenze;
- definizione dei livelli di comportamento;
- aggregazione dei comportamenti simili e selezione di quelli maggiormente significativi;
- aggregazione delle competenze individuate in macro-aree più ampie, quali dimensioni di appartenenza comuni;
- prima definizione dei dizionari da validare attraverso la realizzazione di quattro focus group con i dipendenti di ICE e MEF, due per ciascun ente.

L'adozione di un approccio misto, che integrasse prospettive complementari, sia deduttive che induttive, ha portato alla costruzione di uno strumento rappresentativo delle caratteristiche e della cultura organizzativa di ICE e MEF. L'utilizzo di un linguaggio "comune" alle strutture e ai dipendenti degli enti ha garantito un elevato grado di accettazione dei dizionari prodotti, agevolandone il successivo utilizzo. L'approccio deduttivo (o "top-down") ha consentito di identificare le quattro macro-aree di competenza impiegate nella riaggregazione e sistematizzazione delle competenze emerse dall'analisi delle interviste. Dopo aver svolto una *review* sistematica della letteratura sul tema, le macro-aree di competenza sono state validate empiricamente, testandole in rapporto alle caratteristiche specifiche dei due enti. L'impiego di categorie analitiche omogenee ha messo in luce fattori comuni ed elementi di differenziazione tra ICE e MEF (es. il peso relativo riconosciuto a ciascuna macro-area di competenza). L'approccio induttivo (o "bottom-up"), invece, ha consentito di costruire dei framework "tagliati su misura" rispetto ai due contesti d'indagine, sviluppando e consolidando "dal basso" un metodo standardizzato estendibile anche ad altre realtà.

Il processo metodologico seguito per l'analisi delle competenze ha previsto tre fasi principali:

- la codifica manuale del materiale di intervista prodotto, volta a far emergere le competenze e i relativi comportamenti associati. La codifica è stata condotta sia individualmente, da ciascun ricercatore, che collegialmente, all'interno del team di ricerca SDA Bocconi;
- l'immissione delle competenze e dei comportamenti all'interno del *software* utilizzato per l'elaborazione del materiale d'intervista (Nvivo 12), assegnando ai singoli stralci di testo i codici prodotti nella precedente fase di analisi;
- lo svolgimento delle analisi sul *software* per esplorare l'importanza delle macro-aree di competenza, anche in rapporto al ruolo degli intervistati (dipendenti o dirigenti).

In dettaglio, la prima fase di codifica manuale ha richiesto un'analisi approfondita del materiale di intervista, basata sulla selezione degli stralci di testo più significativi e sulla loro rielaborazione in forma di descrittori sintetici di comportamento, che fossero quanto più fedeli e vicini alle parole degli intervistati. I descrittori hanno consentito di evidenziare sia il "cosa fare" – i comportamenti osservabili – che il "come farlo" – specifiche modalità di lavoro in grado di qualificare in senso positivo o negativo quei comportamenti. La realizzazione di momenti strutturati di confronto interni al team di ricerca ha consentito di operare una prima selezione delle competenze e dei comportamenti maggiormente rilevanti, evidenziando eventuali disallineamenti nell'interpretazione delle parole e dei punti di vista del personale di ICE e MEF. Il processo di costruzione e successiva definizione dei due dizionari si è caratterizzato per l'adozione di un metodo fortemente partecipativo, che ha visto l'attivo coinvolgimento dei partecipanti in diverse fasi del progetto. In tale prospettiva, i comportamenti simili sono stati riaggregati e disposti in un ordine crescente, definito da quattro diversi livelli, stanti a indicare differenti gradi di acquisizione delle competenze. I livelli più alti sono stati associati a quei comportamenti che, per essere "agiti", devono necessariamente prevedere anche quelli relativi ai livelli più bassi. I livelli mancanti, non identificabili attraverso l'analisi del materiale d'intervista, sono stati integrati mediante i quattro focus group confermativi, realizzati con campioni rappresentativi per ruolo dei dipendenti degli enti. Similarmente, anche i livelli identificati attraverso la codifica manuale sono stati rimodulati, rispecificati e riordinati

grazie al confronto con il personale di ICE e MEF. L'apertura ai partecipanti della fase conclusiva del processo di analisi ha permesso di completare l'iter di validazione empirica degli strumenti.

L'immissione dei codici nel *software* si è articolata in quattro diversi momenti successivi:

- l'assegnazione dei codici alle parti di intervista relative a competenze e comportamenti;
- l'immissione di due diverse categorie di codici, relative sia alle macro-aree di competenza che alle competenze e ai comportamenti;
- la creazione di casi che consentissero di associare a ogni intervista il suo intervistato;
- la creazione di attributi specifici per qualificare le "voci" degli intervistati in base al loro ruolo.

Da ultimo, la fase di analisi vera e propria si è focalizzata sulla rilevanza, in termini di frequenze relative, delle macro-aree di competenza, esaminandone la diversa importanza anche in rapporto al ruolo degli intervistati.

### 4.3 Risultati

Le macro-aree di competenza, che costituiscono l'impalcatura dei due dizionari e che, come anticipato nella sezione metodologica, sono state utilizzate per l'aggregazione e la sistematizzazione delle competenze, si riferiscono a quattro diverse dimensioni:

- una prima area, chiamata "Etica del lavoro", in cui sono ricomprese tutte quelle competenze che si traducono in un forte orientamento alla produzione di valore pubblico, declinato nella difesa dei valori organizzativi, nel senso di appartenenza all'amministrazione e nella piena partecipazione dei dipendenti alle dinamiche di lavoro;
- una seconda area, denominata "Persone", che chiama in causa la dimensione relazionale, declinata nello spirito di collaborazione con i responsabili e i colleghi, sia del proprio che di altri team, nell'apertura al dialogo e all'ascolto delle loro esigenze e bisogni;
- una terza area, chiamata "Risultati", cui sono ricondotte quelle competenze che si traducono in uno spiccato orientamento al risultato, attraverso la

- gestione e l'organizzazione del proprio lavoro e/o di quello dei collaboratori, l'attenzione alla qualità dell'output prodotto e la risoluzione dei problemi;
- una quarta e ultima area, denominata "Strategia e Innovazione", riferita all'apertura e alla capacità di gestire il cambiamento, anche attraverso l'adozione di modalità di organizzazione del lavoro flessibili a 360 gradi.

Il confronto tra i principali risultati emersi nei due enti mette in luce significative analogie e differenze tra ICE e MEF, riconducibili principalmente a due elementi. In primo luogo, il peso attribuito alle macro-aree di competenza in funzione delle specifiche culture organizzative e del ruolo degli intervistati (dirigenti vs dipendenti). In secondo luogo, la variabilità in termini di competenze e di comportamenti osservabili.

Analizzando i dizionari dei due enti, è possibile evidenziare importanti punti di contatto ed elementi di differenziazione, sia per la diversa enfasi posta su questa o su quella macro-area, sia rispetto al numero e al carattere specifico delle competenze individuate. La Tabella 4.1 enuclea, per ciascuna macro-area, il dettaglio delle competenze emerse, evidenziando tre principali elementi. Primo, il numero totale di competenze varia sensibilmente tra i due enti, passando dalle 21 di ICE alle 15 del MEF. Le competenze, poi, chiamano in causa uno spettro più o meno ampio di comportamenti, in parte determinato dal diverso ruolo degli intervistati (es. dirigenti vs dipendenti per ICE e personale di comparto di II Area/III Area nel caso del MEF). Nel caso di ICE, a fronte di un *pool* comune di 8 competenze, sono state identificate 6 competenze specifiche per il personale non dirigente e 7 competenze distintive del personale dirigente. Nel caso del MEF, invece, rispetto a una base comune di 14 competenze, è stata individuata una sola competenza distintiva del personale di III Area, ossia la "visione sistemica", inclusa in "Strategia e Innovazione". Da ultimo, dal confronto tra i due dizionari emerge anche una diversa articolazione delle macro-aree, in termini di numerosità delle competenze in esse ricomprese. Per quanto riguarda ICE, le macro-aree "Etica pubblica", "Risultati", "Persone" e "Strategia e Innovazione" includono rispettivamente 2, 7, 5 e 7 competenze. Nel caso del MEF, invece, osserviamo che nelle quattro macro-aree sono ricomprese rispettivamente 2, 4, 5 e 4 competenze.

Guardando più da vicino alle competenze e ai relativi descrittori di comportamento, si evidenziano, poi, alcune importanti differenze. In dettaglio, confrontando le capacità comuni ai due enti, emergono accezioni e concettua-

lizzazioni anche molto diverse tra loro. Particolarmente significativo, in tal senso, è l'orientamento al cambiamento, parte di "Strategia e Innovazione". In ICE, l'orientamento al cambiamento si traduce in una maggiore proattività nel proporre nuove e più semplici soluzioni, che siano in grado di rispondere alle esigenze degli utenti dei servizi, nonché nell'attivazione di nuove attività e progettualità, anche complesse, che prevedano una significativa collaborazione intra e inter-funzionale. Nel caso del MEF, invece, l'orientamento al cambiamento è visto come la propensione a fare uso di nuove soluzioni e modelli operativi e a rimodulare i contenuti delle proprie attività, nonché ad adottare prospettive diverse che consentano di rileggere processi consolidati.

**Tabella 4.1** Confronto tra macro-aree e competenze

	ICE	MEF
<b>Etica pubblica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consapevolezza del ruolo e attaccamento all'organizzazione</li> <li>▪ Impegno sul lavoro (dipendenti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consapevolezza del ruolo</li> <li>▪ Impegno sul lavoro</li> </ul>
<b>Risultati</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autonomia nel lavoro (dipendenti)</li> <li>▪ Favorire l'autonomia (dirigenti)</li> <li>▪ Orientamento al risultato</li> <li>▪ Problem-solving (dipendenti)</li> <li>▪ Curiosità e propensione all'aggiornamento (dipendenti)</li> <li>▪ Accuratezza e precisione</li> <li>▪ Attenzione ai processi e alle procedure (dirigenti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accuratezza</li> <li>▪ Autonomia</li> <li>▪ Orientamento al risultato</li> <li>▪ Problem-solving</li> </ul>
<b>Persone</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestione del team (dirigenti)</li> <li>▪ Valorizzazione e motivazione dei collaboratori (dirigenti)</li> <li>▪ Collaborazione e comunicazione interna</li> <li>▪ Collaborazione tra team e uffici</li> <li>▪ Pianificazione e organizzazione del lavoro (dirigenti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collaborazione interna all'ufficio</li> <li>▪ Collaborazione tra uffici</li> <li>▪ Condivisione delle informazioni</li> <li>▪ Condivisione delle conoscenze e delle competenze</li> <li>▪ Comunicazione</li> </ul>
<b>Strategia e Innovazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientamento all'utente (dipendenti)</li> <li>▪ Collaborazione con gli stakeholder</li> <li>▪ Vision strategica</li> <li>▪ Orientamento al cambiamento</li> <li>▪ Capacità di adattamento (dipendenti)</li> <li>▪ Gestione dell'emergenza (dirigenti)</li> <li>▪ Propensione al rischio (dirigenti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flessibilità</li> <li>▪ Propensione all'aggiornamento</li> <li>▪ Orientamento al cambiamento</li> <li>▪ Visione sistemica (funzionari III Area)</li> </ul>

Tuttavia, a fronte di questi elementi di differenziazione, è possibile rintracciare anche degli evidenti punti di contatto. Ciò emerge particolarmente nel caso dell'impegno sul lavoro, una delle due competenze ricomprese nella macro-area "Etica pubblica". Di fatto, in entrambi i casi, l'impegno sul lavoro è inteso come la capacità di impiegare il proprio tempo in maniera efficace ed efficiente e orientarlo verso il raggiungimento dei risultati del team, mostrandosi disponibile a compiere uno sforzo aggiuntivo nello svolgimento del proprio lavoro. Le due tabelle riportate di seguito (Tabella 4.2 e 4.3) mostrano quanto appena descritto, confrontando i dizionari dei due enti rispetto all'orientamento al cambiamento (Tabella 4.2) e all'impegno sul lavoro (Tabella 4.3).

**Tabella 4.2** L'orientamento al cambiamento in ICE e MEF

Macro area di competenza: Innovazione	
Competenza: Orientamento al cambiamento	
ICE	MEF
<p>Livello basso (0)</p> <p>Ha <b>paura o disinteresse per il cambiamento</b>, mostra <b>resistenze</b> nel cambiare le modalità, gli oggetti o i processi di lavoro, anche ostacolando le iniziative di cambiamento dei colleghi.</p>	<p>A</p> <p>Si mostra avverso al cambiamento e rifiuta nuove attività che si discostino da quanto formalmente previsto. Nello svolgimento delle proprie attività privilegia modalità di lavoro tradizionali, senza rianalizzarle criticamente per individuarne e modificarne i caratteri problematici. Resiste all'utilizzo di nuovi strumenti attraverso cui gestire più efficacemente ed efficientemente il proprio lavoro.</p>
<p>Livello base (1)</p> <p>Mostra <b>curiosità e disponibilità ad approfondire nuovi oggetti e modalità di lavoro</b> (nuovi modi di fare le cose/nuove cose da fare), anche mostrandosi <b>aperta/o verso</b> le nuove opportunità e i nuovi strumenti offerti dal <b>digitale</b>.</p>	<p>B</p> <p>Ricorre ai nuovi strumenti messi a disposizione per reperire informazioni utili a svolgere correttamente il proprio lavoro e a risolvere autonomamente specifici problemi. Adegua proattivamente il proprio operato alle nuove modalità di lavoro introdotte, non adducendo il "si è sempre fatto così".</p>

Macro area di competenza: Innovazione	
Competenza: Orientamento al cambiamento	
ICE	MEF
<p>Livello intermedio - back-office (2)</p> <p><b>È proattiva/o</b> nel proporre nuove modalità di lavoro (modalità flessibili di lavoro e smart working), nuovi oggetti di lavoro o strumenti di lavoro, <b>modificando o semplificando quelle precedentemente in uso</b> nell'ufficio anche <b>per far fronte alle esigenze degli utenti</b>.</p>	<p>C</p> <p>Si mostra aperto a ripensare le attività e le modalità del proprio lavoro, adottando nuove soluzioni e modelli operativi. È in grado di rimodulare i contenuti della propria attività, fornendo un contributo di valore ai progetti in cui è coinvolto.</p>
<p>Livello alto (3)</p> <p><b>È concreta/o nel lanciare nuove attività e nel portare a termine nuovi progetti</b> non facendosi spaventare dalla loro complessità (anche amministrativa), e collaborando tra uffici o all'interno dell'ufficio per trovare nuove soluzioni.</p>	<p>D</p> <p>Adotta prospettive diverse che consentano di rileggere processi consolidati, anche in funzione di una gestione efficace dei cambiamenti organizzativi che investono il team/l'ufficio/il dipartimento.</p>

**Tabella 4.3** L'impegno sul lavoro in ICE e MEF

Macro area di competenza: Etica del lavoro	
Competenza: Impegno sul lavoro	
ICE	MEF
<p>Livello basso (0)</p> <p>Deve essere di frequente <b>motivata/o e spronata/o</b> a svolgere attività e rispettare scadenze.</p>	<p>A</p> <p>Svolge le attività assegnate attenendosi al minimo indispensabile, non mostrando una partecipazione attiva alle dinamiche di lavoro del team/ufficio e non garantendo la continuità della prestazione lavorativa.</p>
<p>Livello base (1)</p> <p>Svolge <b>attività e compiti routinari</b> per garantire i risultati di team/ufficio.</p>	<p>B</p> <p>Si mostra proattivo, coinvolto e partecipa alle dinamiche di lavoro, garantendo la continuità della prestazione lavorativa.</p>
<p>Livello intermedio - back-office (2)</p> <p>Svolge le proprie attività e compiti <b>impiegando in maniera efficace ed efficiente il proprio tempo</b> per contribuire ai risultati del team.</p>	<p>C</p> <p>Svolge le attività e i compiti assegnati impiegando in maniera efficace ed efficiente il proprio tempo, anche richiedendo informazioni ai colleghi o sollecitando gli stessi.</p>

(segue)

Macro area di competenza: Etica del lavoro	
Competenza: Impegno sul lavoro	
ICE	MEF
Livello alto (3) È disponibile a mettere un <b>impegno extra</b> nello svolgimento del proprio lavoro, per contribuire al raggiungimento dei risultati, investendo in autoformazione, integrazione con colleghi, collaborazione tra uffici, ecc.	D Mette un impegno aggiuntivo nello svolgimento dei propri compiti, trovando il giusto equilibrio tra lavoro e vita privata. Fa anche di più di quanto richiesto al fine di soddisfare le esigenze di servizio, conciliando tale impegno con la tutela della propria serenità personale e di quella dell'ufficio.

L'analisi della rilevanza delle macro-aree di competenza in ICE e MEF evidenzia punti di contatto ed elementi di differenziazione che possono essere riletti alla luce delle diverse culture organizzative prevalenti nei due enti.

Nel caso di ICE, la macro-area di competenza più frequentemente citata dagli intervistati è quella relativa a "Strategia e Innovazione", con il 33,32% del totale di citazioni riferite alle quattro macro-aree. Al secondo posto la dimensione "Risultati" (29,37%), seguita da "Etica pubblica" (19,21%) e, a brevissima distanza, da "Persone" (18,1%). Le evidenze emerse non stupiscono se si considera che strategia e orientamento all'innovazione rappresentano una cifra distintiva dell'Istituto, riconosciuta dagli stessi stakeholder esterni. Benché più marcatamente presente nel front-office, l'orientamento all'innovazione si traduce nell'adozione di un approccio strutturato alla ricerca e sviluppo, fortemente diretto alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e caratterizzato dalla flessibilità, curiosità e una spiccata attenzione all'apprendimento e all'aggiornamento continuo dei dipendenti. Anche l'importanza delle competenze, parte della macro-area "Risultati", può essere associata alla forte propensione al risultato che contraddistingue la cultura organizzativa di ICE, in cui la gestione e l'assunzione del rischio, soprattutto per il personale dirigente, e la risoluzione pragmatica di eventuali problemi e criticità sono tematiche che più volte risuonano nelle parole degli intervistati. Il minor peso attribuito alle "Persone" può essere ricondotto alla presenza di una forte attenzione ai contenuti del lavoro e di una forte connotazione "professionale e tecnica" del personale di ICE, controbilanciata dalla volontà di promuovere una maggiore condivisione dei processi decisionali, espressa da personale dirigente, nonché dal forte senso di attaccamento all'organizzazione dei dipendenti, che percepiscono l'ente quasi come "una famiglia".



Nel caso del MEF, invece, il peso delle macro-aree presenta una diversa distribuzione. Al primo posto figura la dimensione dei "Risultati" (32,35%), seguita, a brevissima distanza, da "Strategia e Innovazione" (31,25%). Al terzo posto la macro-area "Persone" (25,2%), seguita, all'ultimo posto, da "Etica pubblica" (11,2%). L'enfasi posta sul raggiungimento dei risultati dell'ente assume un significato specifico se reinterpretata in rapporto alla cultura organizzativa prevalente all'interno dell'amministrazione. Di fatto, se il personale dirigente testimonia un significativo orientamento ai risultati, che si traduce nella soddisfazione delle richieste degli stakeholder istituzionali e nell'organizzazione autonoma del lavoro, il rispetto di processi e procedure risulta essere un elemento di fondamentale importanza. Anche il peso riconosciuto alla macro-area "Strategia e Innovazione" può essere riletto alla luce della necessità di adottare un approccio di lavoro maggiormente flessibile e indirizzato all'aggiornamento individuale delle proprie conoscenze e competenze, nonché alla capacità di collocarsi e di posizionare la propria unità di appartenenza all'interno del più ampio sistema MEF. Da ultimo, la rilevanza della macro-area "Persone" può essere vista come l'esito di due diversi tensori. Da un lato, il personale dirigente pone l'accento sulla formazione e sulla valorizzazione professionale dei propri collaboratori, nonché sull'adozione di misure volte a promuoverne il benessere e a migliorare il clima organizzativo. Dall'altro, emerge l'esigenza di prevedere maggiori momenti di condivisione degli obiettivi generali dell'amministrazione, e di favorire lo scambio e la condivisione tanto delle informazioni quanto delle conoscenze e delle competenze tra le diverse "anime" del MEF.

La Tabella 4.4 riporta il confronto tra la frequenza relativa delle macro-aree di competenza nei due enti.

**Tabella 4.4** Confronto tra macro-aree di competenza in ICE e MEF

	ICE	MEF
<b>Etica pubblica</b>	19,21%	11,20%
<b>Risultati</b>	29,37%	32,35%
<b>Persone</b>	18,10%	25,20%
<b>Strategia e Innovazione</b>	33,32%	31,25%
<b>Totale</b>	100,00%	100,00%

L'analisi delle macro-aree di competenza può essere ulteriormente approfondita guardando alle sue diverse declinazioni in base al ruolo degli intervistati. Dal confronto emerge che i dirigenti di ICE attribuiscono maggiore importanza allo sviluppo di competenze comprese nelle due macro-aree "Strategia e Innovazione" (63,5%) e "Persone" (62,5%), in un'ottica di *people strategy*. Detto altrimenti, lo sviluppo delle competenze e delle professionalità dei dipendenti dell'Istituto, connesso all'adozione di un approccio volto a "prendersi cura" delle proprie persone, è alla base dello stile manageriale dei dirigenti ICE. Quest'ultimo intreccia la gestione del team e la valorizzazione e motivazione dei collaboratori con la gestione del rischio e delle emergenze, nonché con la capacità di costruire una visione strategica fondata sull'engagement e la collaborazione con gli stakeholder dell'Istituto, in linea con i più moderni modelli di *corporate governance*. Inoltre, si segnala che la macro-area "Risultati" è egualmente presente tra dirigenti e dipendenti (in entrambi i casi pari al 50%), a testimonianza del forte orientamento al risultato che taglia trasversalmente l'ente.

La Tabella 4.5 riporta il dettaglio delle analisi di frequenza svolte sulle macro-aree di competenza in base al ruolo degli intervistati di ICE.

**Tabella 4.5** Rilevanza delle macro-aree di competenza per ruolo in ICE

	ICE		
	Dirigenti	Dipendenti	Totale
<b>Etica pubblica</b>	55,60%	44,40%	100,00%
<b>Risultati</b>	50,00%	50,00%	100,00%
<b>Persone</b>	62,50%	37,50%	100,00%
<b>Strategia e Innovazione</b>	63,50%	36,50%	100,00%

Per quanto riguarda il MEF, invece, i dirigenti investono maggiormente sulle competenze ricomprese nell'area "Etica pubblica" (66,7%) e "Persone" (56,3%). In questo senso, il management dell'ente adotta un approccio più valoriale, che stimola la collaborazione e la comunicazione intra/inter-funzionale, nonché la condivisione di informazioni, conoscenze e competenze tra i vari Dipartimenti del Ministero, facendo leva sul *public ethos* caratteristico del settore pubblico. Si evidenzia, inoltre, che le competenze ricomprese nella macro-area "Strategia e Innovazione" ricoprono un'eguale importanza tra personale dirigente e dipendente.

La Tabella 4.6 riporta il dettaglio delle analisi di frequenza svolte sulle macro-aree di competenza in base al ruolo degli intervistati del MEF.

**Tabella 4.6** Rilevanza delle macro-aree di competenza per ruolo nel MEF

	MEF		
	Dirigenti	Dipendenti	Totale
<b>Etica pubblica</b>	66,70%	33,30%	100,00%
<b>Risultati</b>	52,90%	47,10%	100,00%
<b>Persone</b>	56,30%	43,70%	100,00%
<b>Strategia e Innovazione</b>	50,00%	50,00%	100,00%



## 5. Feedback e colloquio di patto: l'esperienza dell'Agenzia delle Entrate

### 5.1 Inquadramento teorico

---

A fronte di sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale (SMVPI) ben congegnati, in cui l'architettura definita per il sistema permette di rispondere agli obiettivi di gestione e valorizzazione delle risorse umane individuati dall'organizzazione, le singole realtà organizzative dovrebbero investire su un ulteriore elemento chiave: la condivisione della valutazione con i propri dipendenti. In linea con quanto affermato da precedenti contributi teorici sul tema (Roberts, 2003), la partecipazione del dipendente al momento della misurazione (e della conseguente valutazione) rappresenta un aspetto centrale per garantire la piena efficacia del SMVPI e una piena messa a regime delle innovazioni previste. In altre parole, la partecipazione può mitigare molti dei limiti degli impianti tradizionali e, allo stesso tempo, generare un processo decisionale sulle persone più "umano" ed equo, associandosi così a una maggiore accettazione e soddisfazione rispetto al sistema.

Tra i vari strumenti organizzativi che permettono di garantire una più ampia partecipazione dei dipendenti alla valutazione, lo strumento del feedback rappresenta indubbiamente uno degli elementi cardine: la letteratura internazionale (Wexley & Latham, 1991) e nazionale (Vidè et al., 2022) sottolinea la possibilità attraverso feedback continui, sia formali che informali, di garantire una maggiore efficacia della valutazione e una maggiore percezione di equità del sistema. Lo strumento del feedback, infatti, ricopre due funzioni principali: una funzione di controllo e giudizio e una di crescita e sviluppo.

Con riferimento alla prima, attraverso il momento del feedback (e in particolare con quello *ex post* che si svolge a seguito della formulazione della valutazione) è possibile esercitare una funzione di regolazione, restituendo al valutato ciò che si è osservato e gli elementi che si sono raccolti in corso d'anno per influire

sulle loro azioni successive. In questo modo i dipendenti possono intervenire modificando, nel caso, o rinforzando i propri approcci/comportamenti andando così a incidere sulle proprie performance e su quella dell'organizzazione in senso più ampio.

Per quanto concerne, invece, la seconda funzione, il colloquio di feedback può essere uno strumento molto utile per il valutato per mettere a fuoco i propri punti di forza e le proprie aree di miglioramento, non tanto in una logica di performance quanto, piuttosto, di progressivo e continuo miglioramento delle proprie competenze, a cui giungere attraverso un'attività di sviluppo ampiamente intesa.

In sintesi, il feedback è in grado di rispondere a diverse finalità che permettono di "dare le gambe" al SMVPI, in quanto garantiscono l'allineamento tra aspettative dell'organizzazione e comportamenti individuali. Tuttavia, affinché il feedback sia efficace e riesca a rispondere pienamente alla sua funzione organizzativa, è necessario che presenti alcune caratteristiche strutturali specifiche: (i) la cosiddetta *feedback valence* (Greller & Herold, 1975), ovvero la natura del feedback, se positivo o negativo, e (ii) la cosiddetta *feedback specificity* (Park et al., 2019).

In riferimento alla prima caratteristica, il feedback positivo è volto a mettere in luce ciò che è stato fatto coerentemente con le aspettative, mentre quello negativo si dovrebbe concentrare prevalentemente su "cosa è mancato" o avrebbe potuto essere fatto diversamente. Talora, tuttavia, nelle realtà organizzative (pubbliche e non solo) si confonde il feedback positivo con l'elogio o si tende a utilizzare il feedback negativo con un'enfasi eccessiva al passato e al "meccanismo della colpa", piuttosto che facendo leva sulla dimensione della responsabilità.

Per quanto riguarda, invece, la seconda caratteristica, la specificità del feedback, è fondamentale che esso sia preciso, ovvero che riporti i fatti e tutte le argomentazioni necessarie a supporto. In altre parole, per massimizzare l'efficacia del feedback, è necessario che sia concreto e non generico, ovvero che sia collegato a situazioni specifiche manifestatesi durante l'anno e coerente con il contenuto di lavoro e i comportamenti del valutato (Rietsche et al., 2021).

Al di là delle caratteristiche intrinseche del feedback, è importante tenere in considerazione ulteriori elementi rilevanti come la relazione tra valutato e valutatore. Infatti, chi fornisce il feedback può influenzare le percezioni e il grado di accettazione di chi lo riceve. Di conseguenza, è importante lavora-

re non solo sul contenuto (il messaggio), ma anche sul come si forniscono i feedback. In questo senso, comunicazione e meta-comunicazione divengono competenze fondamentali. D'altro canto, un altro fattore che incide sulle percezioni della relazione è rappresentato dall'esperienza e dall'affidabilità di chi fornisce il feedback. In presenza di un alto grado di credibilità del valutatore (o, più in generale, di chi dà il feedback), il momento del confronto può essere considerato una leva che va ad alimentare il rapporto capo-collaboratore o, più nel dettaglio, la fiducia che c'è tra un dipendente e il proprio superiore.

Un ulteriore fattore chiave nel determinare l'efficacia del feedback è la sua frequenza. Infatti, le occasioni di colloquio possono essere ricollegate a uno specifico momento (quello della valutazione), coincidendo di fatto con il colloquio finale con il proprio valutatore, oppure possono concretizzarsi in riscontri frequenti, continui, che possono essere condivisi da più fonti (non unicamente dal valutatore). In questa prospettiva, è fondamentale scegliere il momento opportuno in cui fornire il feedback. Nel caso in cui si interpreti lo strumento come "colloquio annuale", il rischio è che la distanza temporale dai "fatti" che l'hanno stimolato lo renda inutile. È pertanto più efficace fornirlo il più possibile in prossimità dei comportamenti/risultati che lo generano.

Oltre ai suddetti aspetti, risulta rilevante misurare e monitorare nel tempo le conseguenze prodotte dal ricorso al feedback, a partire dai comportamenti che quest'ultimo genera nelle persone che lo ricevono. In dettaglio, la letteratura ha enucleato diverse possibili "risposte" al feedback (Mulder & Ellinger, 2013), distinguendo in reazioni cognitive, affettive e comportamentali.

Con riferimento alle prime, il colloquio è in grado di attivare, nei valutati, specifici processi cognitivi ricollegabili alla propensione ad accettarne il contenuto, la credibilità e l'onestà dello stesso, nonché alla sua utilità percepita nel definire le aspettative e indicare gli obiettivi da perseguire. D'altro canto, il valutatore/responsabile diretto è chiamato a prestare particolare attenzione alle risposte emotive del collaboratore in occasione (e a seguito) del momento del feedback: tanto più (soprattutto se negativo) si concentra sulla "persona" (ovvero su come è il collaboratore), tanto più la risposta emotiva sarà forte. Qualora, invece, si predilige la dimensione dei comportamenti (ovvero ciò che il collaboratore fa e dice), anche con riferimento a specifici eventi e circostanze, tanto più nel dipendente aumenterà la propensione ad accettare il feedback e a farne tesoro in un'ottica di sviluppo individuale. In terzo luogo, la risposta comportamentale consiste nella capacità del colloquio di innescare un vero e

proprio cambiamento nei comportamenti di chi lo riceve, traducendosi in un maggiore impegno nello svolgimento dei propri compiti e, conseguentemente, in un potenziale miglioramento della performance individuale. In questo caso, un fattore chiave è quanto il feedback sia rivolto “al passato”, ovvero a sottolineare i comportamenti positivi o negativi messi in atto dal valutato/collaboratore, e quanto, invece, preveda anche una riflessione “sul futuro”, cioè sulle aspettative che il responsabile nutre nei confronti della controparte e i possibili ambiti di miglioramento su cui investire (nonché le leve organizzative da attivare per colmare eventuali gap). In questa prospettiva, il feedback può potenzialmente rappresentare uno strumento utile per aumentare l’auto-efficacia del valutato/collaboratore anziché un’“arma a doppio taglio”, capace di deprimere la motivazione del singolo. In sintesi, obiettivi ben congeniati, ben comunicati e condivisi (o meglio co-costruiti) con il valutato/collaboratore permettono di garantire una maggiore focalizzazione degli sforzi individuali rispetto a compiti ritenuti prioritari e al contributo che il dipendente può dare al team/all’organizzazione nel suo complesso, divenendo un “amplificatore” dell’efficacia del feedback.

Se, tuttavia, la letteratura individua le suddette caratteristiche come elementi fondamentali dai quali dipende l’efficacia dello strumento del feedback, è importante sottolineare che la pratica organizzativa nel settore pubblico italiano non risulta pienamente in linea con le buone pratiche suggerite.

A tal riguardo, la ricerca condotta dal Dipartimento della Funzione Pubblica sulle caratteristiche dei SMVPI in uso in un campione rappresentativo di 60 pubbliche amministrazioni ha permesso di evidenziare un utilizzo piuttosto “destrutturato” dello strumento del feedback. In particolare, meno della metà delle amministrazioni vede l’effettivo svolgimento di colloqui di feedback tra valutatore e valutato. Tali considerazioni sono applicabili soprattutto ai colloqui cosiddetti *ex ante*, ovvero i momenti di feedback atti ad assegnare gli obiettivi al valutato (in media, utilizzati nel 23% delle organizzazioni del campione con riferimento al personale dipendente) e i cosiddetti feedback *in itinere*, volti a verificare lo stato di avanzamento rispetto agli obiettivi e a evidenziare eventuali scostamenti rispetto al programmato (in uso solo nel 18% delle organizzazioni analizzate nel caso del personale dipendente). Per quanto riguarda, invece, il feedback *ex post*, ovvero il momento finale di confronto tra valutato e valutatore, si sottolinea un più ampio ricorso a tale strumento (infatti, nel 43% delle organizzazioni sono previsti simili momenti di confronto.



Al di là della diffusione di tali pratiche nei diversi contesti organizzativi, l'analisi delle percezioni di valutati e valutatori rispetto al SMVPI ha fatto emergere ulteriori considerazioni rilevanti sull'importanza dello svolgimento dei colloqui di feedback. In dettaglio, la cosiddetta equità interazionale – ovvero il grado di equità percepita dai valutati con riferimento al rapporto interpersonale con il loro valutatore durante il processo di valutazione (Kim & Rubianty, 2011) – rappresenta l'aspetto che maggiormente incide positivamente sul livello di engagement del personale. In altri termini, il rapporto con il proprio valutatore sembra essere un importante fattore organizzativo dal quale dipende il senso di attaccamento del personale nei confronti dell'organizzazione, avendo un impatto ben maggiore rispetto alla presenza di procedure di valutazione eque e di un legame tra esiti della valutazione individuale e ammontare del premio monetario ritenuto giusto dal valutato.

Infine, una volta analizzate le preferenze di valutati e valutatori rispetto ad alcune caratteristiche strutturali del sistema, con particolare riferimento al processo di valutazione, la presenza di almeno due colloqui di feedback (uno *ex ante* e uno *ex post*) rappresenta un fattore determinante per aumentare le percezioni di equità del personale, ben più della presenza di (i) incontri tra i valutatori atti a omogeneizzare le valutazioni (cosiddetta calibrazione) e (ii) di metodi di valutazione partecipata (ad esempio, valutazione a 360°).

In definitiva, la pratica organizzativa sottolinea la centralità del rapporto valutatore-valutato nel migliorare le percezioni del personale rispetto al sistema stesso, al contempo influenzando positivamente su alcuni *outcome* individuali, come l'attaccamento dei dipendenti all'organizzazione.

## 5.2 Metodologia

I risultati della ricerca internazionale e della pratica nazionale hanno, pertanto, permesso di evidenziare le caratteristiche che lo strumento del feedback dovrebbe avere affinché possa essere pienamente efficace nella realtà organizzativa. D'altro canto, l'introduzione di simili strumenti necessita di un processo di accompagnamento a livello organizzativo e di un'attiva partecipazione di diversi attori coinvolti, sia valutatori che valutati.

In quest'ottica, nell'ambito del laboratorio, è stata attivata la collaborazione con l'Agenzia delle Entrate avente per oggetto la sperimentazione e l'introduzione

dello strumento del cosiddetto “colloquio di patto”. Tale sperimentazione si è concentrata su due figure specifiche: (i) quella dei Coordinatori del Front-Office in Regione Toscana e (ii) quella dei Capo Area dei Servizi immobiliari della Regione Emilia-Romagna. Tali figure sono state individuate dai referenti sulla base di precise considerazioni a livello organizzativo, legate al contenuto del lavoro e alle caratteristiche della posizione, che implicavano il necessario bilanciamento tra competenze tecniche e manageriali. In entrambi i casi, inoltre, si trattava di figure che all'interno dell'Agenzia ricoprono ruoli di responsabilità e di coordinamento del lavoro di altri collaboratori. L'obiettivo ultimo era quello di prevedere un percorso di accompagnamento e formazione sull'utilizzo del feedback, da intendersi come strumento organizzativo per la condivisione delle aspettative reciproche, delle attese rispetto al ruolo e dei risultati raggiunti a fine anno.

La sperimentazione si è articolata in due momenti distinti, uno in fase *ex ante* (pre-colloquio di assegnazione degli obiettivi) e uno in fase *ex post* (a conclusione dei due momenti di feedback tra ciascun destinatario della sperimentazione e il proprio valutatore). In dettaglio, è stata prevista la somministrazione di due questionari in fase *ex ante*, volti a misurare le percezioni dei destinatari della sperimentazione e dei loro responsabili rispetto ad alcune variabili organizzative rilevanti, e rispetto all'utilità e alle attese connesse all'impiego dello strumento del feedback. I suddetti questionari sono stati somministrati nuovamente a conclusione della sperimentazione, ovvero una volta che tutti i destinatari avevano concluso la fase di colloquio *ex post* con il proprio responsabile, allo scopo di valutare l'efficacia dell'iniziativa attraverso l'analisi degli scostamenti in termini di percezioni sia dei destinatari che dei loro responsabili. Nel mentre, i referenti regionali e centrali dell'Agenzia hanno attivato alcune iniziative di supporto e di accompagnamento nei confronti dei responsabili e dei destinatari, offrendo suggerimenti per lo svolgimento dei colloqui di feedback.

La metodologia impiegata ha permesso di raccogliere anche implicazioni organizzative su come migliorare il processo di assegnazione degli obiettivi e di condivisione dei risultati conseguiti dal valutato in termini di obiettivi raggiunti e comportamenti agiti, allo scopo di favorire lo sviluppo professionale dei destinatari della sperimentazione e di supportare i loro responsabili verso un più efficace esercizio del proprio ruolo di valutatore e di “capo” nel contesto pubblico. A tal fine, la costruzione del questionario ha visto una proficua collaborazione con i referenti aziendali, allo scopo di individuare le variabili e

i fattori chiave che maggiormente permettessero di misurare le aspettative dei destinatari nei confronti della sperimentazione, dell'organizzazione e, più in generale, delle traiettorie di sviluppo relative all'esercizio del proprio ruolo. In dettaglio, le variabili identificate possono essere ricomprese nelle seguenti tre macro-categorie: (i) fattori legati al livello individuale (micro), volti a misurare le percezioni dei destinatari dell'iniziativa in merito al proprio sviluppo professionale all'interno del contesto di Agenzia; (ii) fattori a livello di team (meso), allo scopo di misurare alcune dinamiche relazionali che coinvolgono i destinatari della sperimentazione e che fanno particolare riferimento al rapporto con il responsabile, figura chiave per il percorso di crescita e sviluppo professionale; (iii) fattori a livello organizzativo (macro), con specifico riguardo alle risorse che l'Agenzia mette a disposizione dei destinatari per favorire un più alto livello di engagement. Le dimensioni oggetto di analisi incluse per ciascun livello sono state selezionate in funzione del ruolo del rispondente (se destinatario diretto della sperimentazione oppure responsabile). Rispetto ai destinatari della sperimentazione, sono state selezionate le variabili sintetizzate nella Tabella 5.1.

Tutte le misure utilizzate sono scale testate a livello internazionale o nazionale e, allorché non già oggetto di sperimentazione nel contesto italiano, sono state tradotte appositamente per l'attività di ricerca. Le variabili relative al grado di autonomia percepito nel lavoro, alla chiarezza degli obiettivi connessi all'esercizio del proprio ruolo e al "senso del proprio lavoro" sono ricollegabili alla dimensione individuale (micro) in quanto relative ad aspetti legati al contenuto del lavoro e alle percezioni dei destinatari rispetto al proprio ruolo. A livello di team (meso), sono state, invece, introdotte misure specifiche volte a mappare il rapporto con il responsabile ovvero: la fiducia nei confronti del supervisor, la sua propensione all'utilizzo dello strumento del feedback (formale e informale) e l'orientamento percepito allo sviluppo individuale dei collaboratori. Infine, per quanto concerne il rapporto con l'organizzazione, sono state previste misure specifiche volte a misurare le percezioni dei destinatari rispetto al mutuo scambio (o *social exchange*). Anche in questo caso, è stato considerato il livello percepito di attenzione allo sviluppo individuale, in aggiunta al grado di equità o giustizia organizzativa, all'attaccamento dei destinatari all'organizzazione (ovvero quanto si sentano parte dell'Agenzia) e alla diffusione all'interno dell'organizzazione di una tendenza al feedback e al mutuo confronto.

Tabella 5.1 Variabili utilizzate

	SCALA PROPOSTA	OBIETTIVO	CARATTERISTICHE
DESTINATARI	<b>Autonomia nel lavoro</b>	È un buon indicatore della soddisfazione sul lavoro	Scala internazionale, 7 Likert
	<b>Senso del lavoro</b>	Analizzare il livello di motivazione nel lavoro	Scala internazionale, 7 Likert
	<b>Chiarezza degli obiettivi</b>	Analizzare quanto il valutato conosca gli obiettivi del proprio lavoro	Scala internazionale, 5 Likert
	<b>Fiducia nel capo</b>	Analizzare il rapporto con il capo	Scala internazionale, 5 Likert
	<b>Orientamento al feedback del responsabile</b>	Analizzare le percezioni rispetto al grado di condivisione di informazioni	Scala internazionale, 7 Likert
	<b>Orientamento allo sviluppo</b>	Analizzare le percezioni circa il supporto al proprio sviluppo ricevuto da parte dell'organizzazione e del capo	Scala internazionale, 5 Likert
	<b>Giustizia organizzativa</b>	Analizzare le percezioni sul processo	Scala internazionale, 7 Likert
	<b>Commitment</b>	Analizzare le percezioni rispetto all'organizzazione	Scala internazionale, 7 Likert
	<b>Orientamento al feedback dell'organizzazione</b>	Analizzare le percezioni circa la presenza di una cultura organizzativa del feedback	Scala internazionale, 5 Likert

Per quanto riguarda, invece, i responsabili, il questionario volgeva su alcune variabili più specifiche, e in particolare, a livello individuale, sulla loro percezione circa l'importanza della *mission* istituzionale, la chiarezza degli obiettivi connessi al proprio lavoro e l'importanza del proprio ruolo.

A livello di team, è stata per lo più indagata la relazione diadica con i propri collaboratori (e, soprattutto, con i destinatari della sperimentazione) attraverso quesiti specifici volti a mappare le modalità di esercizio del proprio ruolo,

l'orientamento alla delega e il ricorso a uno stile di leadership *empowering*, volto allo sviluppo e alla crescita individuale dei propri collaboratori. Inoltre, è stato richiesto di esprimere un giudizio relativo ai loro destinatari con specifico riferimento alla propensione di questi ultimi a richiedere feedback e occasioni di confronto su specifici oggetti (come il comportamento al lavoro, la performance individuale, le aspettative rispetto al proprio ruolo).

A conclusione del processo di accompagnamento svolto dai referenti dell'Agenzia, che ha previsto un loro coinvolgimento diretto nei colloqui di assegnazione degli obiettivi e un supporto mirato nei confronti dei responsabili, è stata prevista la somministrazione del medesimo questionario in fase *ex post*, al fine di evidenziare eventuali scostamenti nelle percezioni dei destinatari e dei responsabili.

Il confronto tra gli esiti del questionario *ex ante* ed *ex post* ha permesso di evidenziare alcuni risultati e implicazioni organizzative interessanti connesse alla sperimentazione del "colloquio di patto" e, più in generale, alla diffusione dello strumento del feedback nel contesto pubblico.

### 5.3 Risultati

L'analisi ha permesso di evidenziare alcuni risultati rilevanti con riferimento alle diverse dimensioni e livelli oggetto di indagine (micro, meso e macro), che possono potenzialmente fornire al proprio interno spunti di riflessione utili per quelle organizzazioni pubbliche che si apprestano a introdurre strumenti simili. In dettaglio, "lato" destinatari della sperimentazione, ovvero i valutati, i risultati emersi necessitano di un'interpretazione puntuale, anche sulla base delle specificità connesse al ruolo. Infatti, la maggiore chiarezza percepita degli obiettivi connessi al proprio lavoro sottolinea la rilevanza e l'utilità del momento di feedback *ex ante*, volto a condividere le aspettative reciproche e a comunicare gli obiettivi, sia quantitativi che qualitativi. D'altro canto, tuttavia, tale strumento deve essere accompagnato da riflessioni più puntuali rispetto al profilo motivazionale delle persone, e alle aspettative che queste ultime nutrono nei confronti delle modalità di esercizio del proprio ruolo (o, come viene definito dalla letteratura accademica, nei confronti della loro *social identity* come professionisti che lavorano nel contesto pubblico). Infatti, in presenza di profili con una spiccata componente tecnica e una forte motivazione

all'autonomia professionale, il colloquio di patto potrebbe rischiare di essere percepito come uno strumento "di ingerenza" da parte del responsabile diretto nelle scelte e nelle decisioni connesse al proprio ruolo. In tale prospettiva, possiamo quindi individuare una prima rilevante implicazione organizzativa connessa all'introduzione di una simile sperimentazione nei nostri contesti organizzativi pubblici. Infatti, nel caso in cui l'inserimento di simili momenti preveda il coinvolgimento – come valutati – di profili caratterizzati da un grado rilevante di autonomia professionale e di competenze tecniche specifiche, è necessario che il processo di introduzione dei momenti di feedback (e, in particolare, del colloquio *ex ante* di assegnazione degli obiettivi) sia supportato da un'attenta attività di coinvolgimento dei destinatari e di formazione nei confronti dei responsabili valutatori.

D'altro canto, i risultati dell'evoluzione del rapporto tra valutato e valutatore, post introduzione dei colloqui di feedback, permettono di mettere in luce alcuni possibili elementi di complessità connessi alla presenza di simili strumenti organizzativi. In particolare, è importante riconoscere che l'avvio di queste iniziative determina necessariamente delle aspettative in tutti gli attori coinvolti, valutati e valutatori: i valutati potrebbero, infatti, vedere il colloquio *ex ante* ed *ex post* come un momento non solo di confronto, ma anche come un'occasione per riflettere sulla relazione diadica con il proprio valutatore-responsabile. In altre parole, dalla capacità del responsabile di gestire il colloquio di valutazione, o quello di assegnazione degli obiettivi, potrebbe dipendere una parte della fiducia che il collaboratore-valutato ripone nel proprio responsabile e, quindi, il momento del colloquio di feedback potrebbe essere interpretato come "una cartina di tornasole" dello stile di leadership del proprio responsabile. Tali aspettative, soprattutto in una fase iniziale di introduzione dello strumento del feedback, rischiano di determinare una sorta di "effetto boomerang" con il risultato di indebolire il rapporto capo (valutatore) e collaboratore (valutato). Per scongiurare un simile rischio, è importante che le organizzazioni, da un lato, comunichino con chiarezza che si tratta di una prima sperimentazione che pertanto richiede, sia al valutato che al valutatore, la capacità (e la pazienza) di mettersi in gioco e di "allenare" le proprie competenze relazionali. Dall'altro, risulta centrale per il buon esito dell'intervento, prevedere un'apposita attività di formazione non solo *in itinere* (durante lo svolgimento dell'attività), ma anche in fase *ex ante*, pre introduzione dello strumento e svolgimento del primo colloquio di assegnazione degli obiettivi. Un simile supporto formativo

dovrebbe potenzialmente essere rivolto non solo ai responsabili valutatori, ma anche ai collaboratori, ovvero ai valutati, e dovrebbe incentrarsi sulla capacità di dare e ricevere feedback. In altre parole, il momento del colloquio di feedback richiede, tanto al capo quanto al collaboratore, un'elevata propensione a mettere in gioco le proprie competenze relazionali, a riconoscere e gestire la propria emotività e quella dell'interlocutore, nonché una capacità di comunicazione efficace che non può prescindere da un ascolto attivo e da un buon livello di preparazione (oltretutto di esperienza). Occorre imparare a fare un uso costante dei riscontri (i famosi "fatti"), che permettono di contestualizzare il feedback e di renderlo quanto più oggettivo possibile, evitando l'adozione di posizioni "giudicanti" da ambedue le parti. In definitiva, il dare e ricevere feedback rappresenta una competenza relazionale che richiede non solo l'apprendimento di tecniche specifiche, ma anche la possibilità di allenare le proprie competenze, potenzialmente in un contesto "protetto" come quello di un'aula formativa.

Inoltre, è importante accompagnare l'introduzione di simili sperimentazioni con strumenti di raccolta e di monitoraggio (anche *in itinere*) delle aspettative dei diversi attori coinvolti, per evidenziare eventuali "scostamenti" nelle percezioni tra valutati e valutatori. Non è infatti raro che, ad esito di simili sperimentazioni, emerga un disallineamento nelle percezioni relative al rapporto diadico capo-collaboratore. A conclusione del percorso, potremmo, infatti, accorgerci che i responsabili sono soddisfatti della sperimentazione, avendola percepita come un'occasione per esercitare la propria leadership e per consolidare la propria relazione con il collaboratore. D'altro canto, quest'ultimo potrebbe non essere pienamente soddisfatto di come il colloquio di feedback è stato condotto, delle modalità con cui è stato restituito il riscontro circa la propria performance individuale, oltretutto del giudizio espresso (soprattutto, se negativo). Pertanto, risulta fondamentale accompagnare l'avvio dei momenti di feedback con attività formative strutturate che permettano il coinvolgimento di entrambi gli attori (valutati e valutatori), facendo cogliere il diverso punto di vista e le aspettative reciproche rispetto a simili momenti di confronto.

Infine, qualora tale sperimentazione venga nei fatti accompagnata da attività di supporto organizzativo (come nel caso dell'Agenzia delle Entrate), è importante evidenziare come tali sperimentazioni possano rappresentare delle occasioni rilevanti per il miglioramento del clima, aiutando a rafforzare il rapporto tra l'individuo (valutato o valutatore che sia) e l'organizzazione. Infatti, da un lato,

il valutato potrebbe cogliere in questa iniziativa un'opportunità di confronto e di ascolto da parte dell'organizzazione delle proprie esigenze e aspettative in tema di crescita professionale; d'altra parte, il valutatore potrebbe considerare favorevolmente un tale accompagnamento in quanto gli permetterebbe di attivare una riflessione sull'esercizio del proprio ruolo di "capo", a fronte di specifici strumenti e supporto forniti dall'organizzazione.

In definitiva, questa iniziativa permette potenzialmente di trasformare lo strumento della valutazione da mero adempimento e rituale organizzativo che non prevede un "ingaggio" forte da parte né del valutato, né del valutatore, a occasione di mutuo riconoscimento delle aspettative reciproche tra individuo e organizzazione (oltreché tra capo e collaboratore), in cui il singolo dipendente riceve ascolto e occasioni di riflessione individuali sull'esercizio del proprio ruolo, in cambio di un maggiore *commitment*, impegno e migliori performance individuali. Affinché questo scenario si realizzi, tuttavia, non si può dimenticare l'importanza di congegnare lo strumento del feedback in maniera efficace prevedendone la giusta frequenza, garantendone l'attinenza con le attività svolte dal valutato, nonché sviluppando azioni di supporto e formazione mirate per accompagnarne l'introduzione.

In questo modo è possibile favorire la diffusione di una vera e propria cultura del feedback all'interno del contesto organizzativo, che non può prescindere dalla propensione dell'organizzazione ad assicurarne i fattori abilitanti e a eliminarne i principali ostacoli a un suo efficace utilizzo a tutti i livelli organizzativi.



## 6. Lezioni apprese

L'esperienza progettuale condotta nelle tre organizzazioni, sebbene si collochi su due tematiche differenti – la costruzione del dizionario di competenze e l'impostazione e conduzione di colloqui con i propri collaboratori – ha un tratto distintivo comune: il coinvolgimento delle persone.

Le metodologie proposte prevedono un rilevante ascolto della "voce" dei dipendenti: da un lato, si è trattato di costruire uno strumento fondamentale per un SMVPI a partire dai comportamenti che i dipendenti, siano essi collaboratori o dirigenti, mettevano in luce; dall'altro, si è chiesto ai dipendenti di esprimere la propria percezione sulle modalità di conduzione e gli effetti dei colloqui di inizio e fine periodo valutativo.

L'idea di fondo, al di là dei risultati raggiunti dai singoli progetti, è che i processi di cambiamento per essere efficaci debbano essere impostati in una logica *bottom-up*, che coinvolga e valorizzi il più possibile i dipendenti.

Le interviste, le survey, i focus group e i momenti di restituzione hanno rappresentato degli snodi fondamentali che hanno stimolato le organizzazioni ad avere atteggiamenti più ricettivi e disponibili nei confronti di passaggi organizzativi non sempre facili e immediati.



# APPENDICE

LINEE GUIDA - L'IMPLEMENTAZIONE  
DI INTERVENTI COMPORTAMENTALI  
NELLA PA PER VALORIZZARE  
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

di Veronica Cucchiarini



# 1. Il team di analisi comportamentale

Questo toolkit nasce dall'esperienza laboratoriale di sperimentazione di modelli e strumenti innovativi di motivazione comportamentale, per la valorizzazione delle performance individuali condotta dal Team di Analisi Comportamentale (TAC) nell'ambito dell'attività progettuale seguita dal Formez<sup>1</sup>.

Il TAC<sup>2</sup> si è occupato, negli ultimi tre anni, di applicare le evidenze sperimentali delle scienze comportamentali alla PA, attraverso la disciplina che oggi è conosciuta come Behavioral Public Administration (BPA). Essa non è altro che l'analisi dell'amministrazione pubblica al micro-livello del comportamento e delle attitudini individuali di chi vi partecipa, sulla base delle conoscenze sui processi cognitivi sottostanti il comportamento di individui e gruppi. Deriva dal riconoscimento, seppur scontato ma a volte dimenticato, che la PA è fatta di persone, e che esse lavorano in un ambiente decisamente complesso. L'analisi comportamentale della PA permette di implementare piccoli interventi al fine di orientare i comportamenti dei manager e dei funzionari pubblici per incrementare l'efficienza dell'amministrazione.

Il TAC si è impegnato a capire quali sono le variabili comportamentali che possono inficiare il buon funzionamento delle PA, quali sono le cause di queste distorsioni e quali stimoli comportamentali introdurre per ridurli. Come visto, sono state coinvolte 5 amministrazioni centrali dello Stato (Agenzia delle Entrate, ASI, ENEA, ICE e INAPP) per lavorare su uno specifico aspetto spesso trascurato nell'analisi dell'organizzazione pubblica (ma non in quella privata): i Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa (OCB), ovvero quei comportamenti di natura discrezionale, non direttamente o esplicitamente riconosciuti

---

<sup>1</sup> Si rimanda alla Parte Prima per l'inquadramento teorico dei modelli e strumenti di motivazione comportamentale.

<sup>2</sup> Il TAC, come detto, è istituito presso il Dipartimento della Funzione Pubblica.

da sistemi formali di ricompensa, e che in aggregato promuovono il funzionamento efficiente ed efficace delle organizzazioni.

Questo toolkit è stato creato a seguito dei considerevoli riscontri che l'intervento ha determinato, in termini sia di risultati ottenuti dalle amministrazioni durante, sia di sviluppi virtuosi sopraggiunti, per permettere a tutte le amministrazioni interessate di replicare questi effetti positivi in autonomia, implementando con successo strumenti strategici e alternativi nelle politiche di gestione del personale.

Lo scopo di questa guida è, infatti, quello di fornire dei consigli pratici, passo dopo passo, per mettere in atto interventi comportamentali al fine di migliorare e valorizzare la performance individuale e collettiva, coinvolgendo nel processo il personale stesso. Le amministrazioni che lo vorranno potranno seguire un doppio binario: replicare l'intervento messo in atto dal TAC per promuovere gli OCB e/o proporre ai propri dipendenti nuove sfide.

Di seguito saranno chiariti alcuni concetti di base relativi alle scienze comportamentali e alla loro implementazione nella PA, e successivamente verrà illustrata la metodologia di intervento.

## Cos'è un intervento comportamentale?

Un intervento comportamentale è l'introduzione di un piccolo stimolo che mira a modificare il comportamento di una persona, di un gruppo o di un'organizzazione, in maniera prevedibile e desiderata. Le soluzioni vengono progettate sulla base delle evidenze empiriche delle scienze comportamentali, prestando attenzione allo specifico contesto di attuazione. È necessario sottolineare che gli interventi comportamentali non vanno a sostituire le tradizionali strategie di orientamento del comportamento del personale. Sono, invece, strumenti ulteriori a disposizione dell'amministrazione che, con un minimo sforzo adeguatamente predisposto, permettono di raggiungere l'obiettivo di policy.

Lo stimolo comportamentale può assumere molte forme, ad esempio quella di un nudge. Un nudge è qualsiasi aspetto nell'architettura delle scelte che altera il comportamento delle persone in modo prevedibile, senza proibire la scelta di altre opzioni. Esso è facilmente evitabile, così da non limitare la libertà individuale, non prevede una ricompensa economica o degli incentivi monetari, non contempla una punizione né un disincentivo. Si tratta di un in-

intervento facile, non di rado piccolissimo, e poco costoso da applicare. Ha come obiettivo quello di spingere le persone a scegliere nel miglior modo possibile, potenziando nelle PA l'efficienza. In generale, gli interventi comportamentali possono assumere molte forme (come l'utilizzo di promemoria automatici per segnalare e ridurre gli errori), fermo restando che si tratta di un piccolo stimolo, a volte minimo, in grado di orientare il comportamento umano senza limitarne la libertà di scelta.

## Qual è l'obiettivo di applicare un intervento comportamentale nella PA?

L'obiettivo generale che un intervento comportamentale si propone di raggiungere all'interno di una PA è il miglioramento della performance che può essere ottenuto attraverso varie strade. Quando ci si concentra sul migliorare un aspetto, si può lavorare sulla valorizzazione della performance individuale e sulla promozione del benessere dei manager e dei funzionari pubblici. Ad esempio, le evidenze empiriche provenienti dalle scienze comportamentali mostrano che la performance di una organizzazione, compresa quella di una PA, è strettamente correlata ai livelli di OCB dei propri dipendenti. Di conseguenza, è possibile agire direttamente sulla promozione degli OCB per ottenere miglioramenti indiretti sulla performance della PA in generale, ripercorrendo la sperimentazione messa in atto dal TAC.

L'altra strada per promuovere la performance è individuare gli ostacoli comportamentali che non permettono il buon funzionamento e cercare di neutralizzarli o diminuirli. Nel settore pubblico italiano, tra i temi più volte indicati come colli di bottiglia nella presa di decisione, c'è la mancanza di una cultura dell'errore in grado di integrare il fallimento come parte del processo di apprendimento organizzativo. Il problema principale è di tipo comportamentale ed è causato dal timore dei dipendenti pubblici di prendere decisioni per il rischio di commettere errori. Questa sensibilità al rischio non è, però, solo loro responsabilità. Si tratta, infatti, di un atteggiamento adattivo di fronte alla giungla opaca e ambigua di leggi e regolamenti generata principalmente a livelli più alti e che ricade sulla PA. Tutto questo ha come conseguenza l'esacerbarsi di un atteggiamento conservativo a scapito del raggiungimento degli obiettivi di pubblico interesse, ma anche di una propensione a rafforzare

questa gabbia di norme e vincoli, articolando il lavoro in ulteriori passaggi di controllo e approvazione. La maggiore rigidità delle procedure, attuata al di là di quanto prescritto, ha come risultato ultimo un allungamento dei tempi di lavoro, un'eccessiva farraginosità dei processi e una incrementata difficoltà a raggiungere gli obiettivi.

Altri punti spesso citati sono la frizione tra gruppi interni alla stessa amministrazione e la difficoltà di mettere in atto una buona comunicazione e collaborazione. La comunicazione efficace all'interno dell'amministrazione stessa è essenziale per garantire che le informazioni vengano trasmesse correttamente e tempestivamente tra i dipartimenti e i livelli decisionali. Il coordinamento degli attori e delle loro attività, le relazioni orizzontali e verticali e la corretta gestione del conflitto sono aspetti essenziali da mettere sotto la lente comportamentale per promuovere l'efficienza dell'amministrazione. Anche la comunicazione tra la PA e i cittadini è cruciale per garantire un governo trasparente e responsabile. Quando le istituzioni governative comunicano chiaramente le loro politiche, i servizi disponibili e i diritti dei cittadini, si promuove la fiducia e la partecipazione attiva dei cittadini stessi. Questo può contribuire a ridurre la burocrazia e a migliorare la qualità dei servizi pubblici.

Altri rallentamenti possono provenire dalle politiche di integrità e anticorruzione che rischiano di produrre controlli paralizzanti e di generare diffidenza verso la PA. Pratiche comuni includono il controllo e le sanzioni, nonché la riduzione della discrezionalità dei decisori al fine di limitare le possibilità di cattivo comportamento, incorrendo nel rischio anche in questo caso di un'eccessiva regolamentazione.

Questi esempi non saturano comunque l'intero ventaglio di obiettivi specifici su cui poter intervenire per promuovere l'efficienza della PA. Per identificare l'ostacolo comportamentale su cui è più appropriato intervenire nel caso specifico, si rimanda alla sezione successiva sul metodo.

## Quanto costa applicare un intervento comportamentale? Il lavoro aumenterà?

Il costo per applicare un intervento comportamentale dipende dal tipo di azione che si vuole implementare e dal contesto in cui l'intervento viene inserito. In generale, gli interventi comportamentali, e i nudge nello specifico, tendono



a essere molto economici rispetto ad altre forme di intervento pubblico. Ad esempio, l'applicazione di segnalazioni visive può essere poco dispendiosa e richiedere solo l'acquisto di alcuni materiali di consumo. La maggior parte degli stimoli comportamentali, inoltre, non parte da zero, ma si instaura in procedure, sistemi di comunicazione e meccanismi già esistenti, andandone a variare solo alcune caratteristiche salienti. Inoltre, è importante sottolineare che l'applicazione di uno stimolo comportamentale può portare a risparmi, anche consistenti, nel lungo periodo.

Per quanto riguarda il carico di lavoro dei dipendenti, non emergono significativi impedimenti nello svolgimento delle proprie mansioni. Anzi, a seconda dell'obiettivo specifico dell'intervento comportamentale, potranno essere rilevati alleggerimenti nel processo decisionale o nel carico mentale, maggiore facilità nella collaborazione tra i dipendenti, procedure più chiare e snelle, e così via.

## Qual è il primo passo?

Il primo passo è creare un gruppo di lavoro (GdL), ovvero una ristretta cerchia, formata da 3 coordinatori, che si impegni a prendere le redini del progetto e implementare la sperimentazione. Nella maggior parte dei casi, il GdL è formato da funzionari che si occupano già di portare avanti progetti orientati alla valutazione e promozione della performance all'interno della PA, così che il nuovo progetto possa rientrare nelle normali attività lavorative.

Tra le competenze che dovrebbe avere il GdL nel suo complesso rientrano:

- una solida comprensione del concetto di stimolo comportamentale e di nudge;
- la capacità di analisi dei dati e le competenze analitiche per valutare l'efficacia degli interventi;
- una sensibilità etica, per risolvere questioni relative non solo alla privacy, ma anche all'autonomia individuale, all'equità e all'inclusione;
- una capacità di comunicazione efficace, per spiegare intenzioni, obiettivi, benefici e risultati dell'intervento in modo chiaro e conciso;
- la flessibilità e l'adattabilità, per affrontare le sfide che possono presentarsi e, al contempo, per modificare le strategie in base ai feedback e alle circostanze specifiche.

Questo sostanzialmente si può tradurre nel reclutamento di 3 funzionari che possiedano un'approfondita conoscenza dei processi decisionali e delle pratiche amministrative nei settori: 1) della comunicazione e delle risorse umane, 2) legale, e 3) delle tecnologie dell'informazione.

Tuttavia, l'effettivo coinvolgimento di specifiche figure dipenderà dalla peculiarità del contesto organizzativo. È importante, comunque, identificare fin da subito le parti interessate e coinvolgere i settori appropriati per massimizzare il successo del progetto<sup>3</sup>.

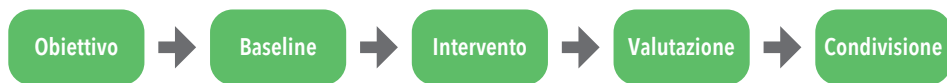
---

<sup>3</sup> Per informazioni <https://performance.gov.it/team-di-analisi-comportamentale>

## 2. La metodologia passo dopo passo

Di seguito sono presentate le 5 macrofasi necessarie per mettere in atto un intervento comportamentale all'interno della PA.

**Figura 1** // Macrofasi dell'intervento comportamentale



### Obiettivo

Una volta che è stato creato un GdL, è necessario identificare l'obiettivo che si vuole raggiungere e il comportamento target sul quale si intende intervenire. Per farlo, occorre una buona comprensione del contesto e dei processi che avvengono in quel contesto. Durante questa fase si dovrà anche decidere come misurare il comportamento target e chi saranno i destinatari dell'intervento. In alcuni casi, si ha a disposizione un quadro piuttosto chiaro di quale sia il problema da risolvere o la capacità da potenziare. Ad esempio, se si desidera replicare il lavoro svolto dal TAC, il comportamento target da potenziare è quello della Cittadinanza Organizzativa. Si presti attenzione al fatto che, in questo caso, ci sono due livelli di risultati: l'obiettivo più generale riferito al miglioramento della performance e quello più specifico, riferito al miglioramento degli OCB. Si consiglia, in situazioni come queste, di concentrarsi sul comportamento più specifico come risultato primario perché meno influenzato da altri fattori che non possono essere tenuti sotto controllo durante la sperimentazione. Ad

ogni modo, è anche possibile predisporre due misurazioni indipendenti per i due obiettivi, se il contesto e le risorse lo permettono.

Altre volte, l'obiettivo specifico o il nodo problematico da sciogliere non sono così chiari ed è necessario andare più in profondità, analizzando i dati disponibili, esaminando i processi e le procedure all'interno dell'organizzazione, fino a esplorare le cause alla radice del comportamento indesiderato sulle quali intervenire. La comprensione delle cause è fondamentale per sviluppare soluzioni efficaci basate sulle scienze comportamentali. Questa analisi può essere portata avanti attraverso interviste, focus group oppure osservazione diretta (Quadro 1).

### Quadro 1

#### Tecniche di indagine nella definizione del comportamento target

L'**intervista** è una conversazione guidata che permette di rilevare comportamenti, opinioni e atteggiamenti di un individuo o di un gruppo di individui su un particolare tema. Può essere condotta in presenza o in remoto (telefonicamente o tramite servizi di videoconferenza). Questo strumento può avere diversi gradi di strutturazione: a) l'intervista libera, in cui solo il tema viene prefissato, che risponde principalmente all'esigenza di generare ipotesi su un argomento poco conosciuto; b) l'intervista semi-strutturata, in cui sono definiti sia il contenuto generale che le linee guida per porre le domande, anch'essa adatta per scopi conoscitivi, ma su di un argomento parzialmente conosciuto; c) l'intervista strutturata, con domande preimpostate e ordinate, adatta per approfondire alcuni aspetti specifici di un tema con cui si ha dimestichezza. Se anche la formulazione delle domande è predefinita, allora si parla di intervista strutturata standardizzata, che diviene uno strumento analogo al questionario con domande aperte, ma svolto in forma orale e con la possibilità di chiedere precisazioni alle risposte (di rimando, l'intervistato può anche chiedere delucidazioni nel caso in cui le domande non fossero chiare).

Nello specifico caso in cui lo scopo primario dell'esplorazione è quello di individuare come venga compresa una domanda, uno stimolo, un compito o un servizio, è disponibile una particolare tecnica da utilizzare durante l'intervista denominata "thinking aloud", ovvero la richiesta di pensare ad alta voce mentre si esegue un compito. Ciò permette l'osservazione degli elementi più salienti per l'intervistato e fa emergere alcuni processi cognitivi e affettivi in risposta allo stimolo.

Il **focus group** è un'intervista di gruppo focalizzata su un tema che si avvale dell'interazione del gruppo stesso come principale risorsa cognitiva. Permette di indagare in profondità aspetti molto complessi e di generare una costruzione collettiva delle asserzioni e una negoziazione dei significati. Soprattutto nei gruppi reali, questa tecnica consente di rilevare le interazioni che sottostanno alla costruzione della realtà, la sua cornice interpretativa e le dinamiche cognitive ed emotive coinvolte nella costruzione di valori, significati, esperienze. Inoltre, è possibile utilizzare questa tecnica per raccogliere idee, considerazioni e suggerimenti espressi da un gruppo di individui appartenenti al target di interesse su uno specifico stimolo.

Se nell'intervista il punto di vista del singolo rimane indipendente da quello degli altri, anche nella successiva elaborazione dei dati in maniera aggregata, nel focus group ogni concezione individuale viene filtrata dalla relazione con gli altri partecipanti, fino ad arrivare ad ambiti comuni di comprensione reciproca. L'attivazione delle dinamiche di gruppo permette di portare avanti un intenso dibattito interattivo, determinando la condivisione di ulteriori e più approfondite considerazioni rispetto all'intervista individuale. L'**osservazione diretta** è una rilevazione effettuata in una situazione di vita quotidiana laddove il comportamento si produce in maniera spontanea. Essa può essere particolarmente utile per identificare i comportamenti ripetitivi e inefficaci, come ad esempio il tempo perso a svolgere compiti non necessari o la mancata adesione alle procedure e alle politiche dell'organizzazione.

Il diverso livello di partecipazione dell'osservatore dà origine a due differenti procedure operative: l'osservazione non partecipante e l'osservazione partecipante. Nel primo caso, l'osservatore evita di influenzare con la propria presenza il contesto, cercando di rilevare i fatti per come si presentano ai suoi occhi. Inoltre, i soggetti osservati non hanno consapevolezza di essere oggetto di indagine, permettendo di ottenere rilevazioni il più possibile naturali. Questo metodo è particolarmente adatto, ad esempio, quando si indaga la fruizione degli spazi e dei servizi pubblici. L'osservazione partecipante è un'attività in cui osservante e osservati interagiscono insieme. Si tratta della tecnica principe per lo studio dell'interazione sociale: l'osservatore si immerge e impara a conoscere il contesto dall'interno, può ricostruire il punto di vista dei membri del gruppo, cogliere il senso delle azioni, mettere a fuoco i meccanismi causali che legano i comportamenti, delineare le regole, anche implicite, che governano l'interazione sociale, i valori e le credenze del gruppo.

L'osservazione può anche essere standardizzata, ovvero associata all'osservazione diretta degli schemi di classificazione e categorizzazione di comportamenti che, a priori, si ipotizza si possano manifestare in una data situazione.

Al contrario dell'osservazione di tipo qualitativo, quella standardizzata si utilizza al fine di poter confermare o smentire delle ipotesi già costruite. Gli strumenti che vengono utilizzati sono principalmente: *le griglie*, che prevedono la codifica chiara e senza ambiguità di tutte le dimensioni dei "comportamenti bersaglio" che ci si aspetta di poter rilevare e che permettono una modalità di compilazione simultanea all'osservazione; *le checklist*, che contengono un elenco di comportamenti evidenziati a priori e che permettono all'osservatore di rilevarne la presenza e la frequenza in un determinato intervallo di tempo, interponendo fasi di osservazione e fasi di registrazione; *le scale di valutazione*, che aggiungono alle funzioni delle check list anche la possibilità di registrare il livello con cui una determinata caratteristica del comportamento è presente.

## Un esempio pratico

### Individuazione del problema

Nel contesto della sperimentazione portata avanti all'interno delle amministrazioni coinvolte, la primissima fase di approfondimento del contesto organizzativo è stata effettuata attraverso dei focus group. Sono stati condotti da 2 a 3 focus group per PA, con un minimo di 6 a un massimo di 8 partecipanti ognuno in remoto (è possibile aumentare la numerosità dei partecipanti se il focus group viene condotto in presenza). Questo si è reso necessario perché le amministrazioni sono ecosistemi complessi e solo chi le abita è in grado di avere conoscenza e competenza su ciò che viene definita "cultura organizzativa", che determina il comportamento individuale e collettivo, le strategie, gli obiettivi e i modi di agire. È dal risultato di queste conversazioni di gruppo che gli esperti del TAC hanno avuto accesso al funzionamento della PA e ai suoi processi decisionali. Ogni amministrazione ha indicato punti forti e punti deboli e, in particolare, a partire dalle parole dei propri funzionari, ha espresso una serie di bisogni. Questo ha orientato la selezione dei nudge da applicare, in modo da promuovere gli OCB con più impulso nei casi critici evidenziati.

Ad esempio, non è raro che nelle PA coesistano figure lavorative con competenze e formazione diversa, nonché con ruoli differenti, ma che necessitano di collaborare tra loro. Un esempio è la necessaria e importantissima

compartecipazione nei progetti di personale amministrativo e personale ricercatore, all'interno di quelle PA che si occupano di ricerca scientifica. I loro ruoli all'interno della PA sono connotati da differenti regole e procedure, sia formali che informali, e problemi comuni come l'iper-burocratizzazione e la mancanza di canali di comunicazione efficaci (oltre a tutta una serie di altre possibili frizioni) possono portare alla genesi di conflitti interni tra le parti, rallentando ulteriormente il lavoro e diminuendo la performance. In casi come questi, che non si limitano a esistere solo all'interno degli enti di ricerca, una tipologia di nudge particolarmente efficace per promuovere gli OCB tra le parti in causa è quella orientata alla condivisione esperienziale, che si pone come obiettivo la stimolazione della coesione, della collaborazione e dell'interazione tra le diverse famiglie professionali (per ulteriori informazioni, si veda Quadro 3).

## Baseline

Il comportamento target è stato identificato e ora va quantificato. Avere una misurazione a priori del comportamento dà la possibilità di disporre di una baseline sulla quale sarà possibile valutare uno scostamento, in positivo o in negativo, a seguito dell'intervento. È importante già in questa fase pensare al metodo che si andrà a utilizzare per valutare l'effetto dell'intervento (per ulteriori specificazioni, si veda Quadro 2), al fine di predisporre adeguatamente lo strumento di misurazione. Nella maggior parte dei casi, il dispositivo che viene utilizzato raccoglie dati di tipo quantitativo e viene costruito sotto forma di questionario (più raramente misurazioni oggettive di indicatori di performance o raccolta di dati amministrativi).

In termini generali, si consiglia di utilizzare survey già presenti in letteratura e validate per il campione italiano. Il questionario per la misurazione degli OCB<sup>4</sup> fornisce non solo la baseline per la valutazione dell'intervento, ma anche lo "stato di salute" dell'amministrazione rispetto alle dimensioni di Altruismo, Virtù civica, Coscienziosità, Equità sforzo-ricompensa, Soddisfazione lavorativa, Work engagement e Identificazione organizzativa.

<sup>4</sup> Disponibile su richiesta al TAC.

È questo anche il momento di iniziare una campagna di comunicazione per i dipendenti, per informarli degli obiettivi della sperimentazione e delle fasi nelle quali saranno coinvolti.

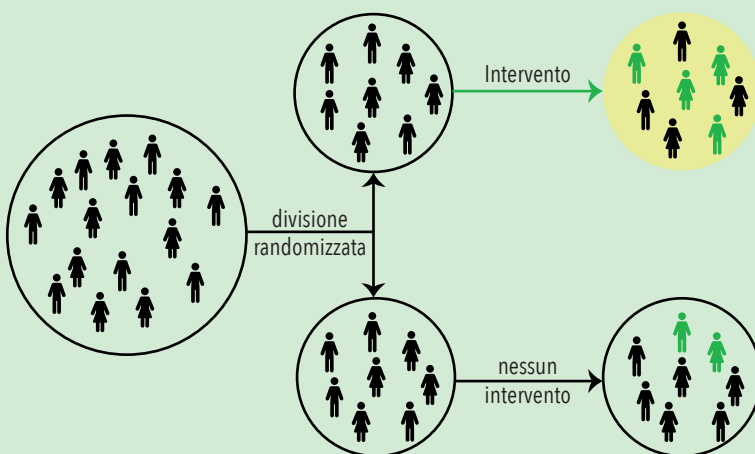
## Quadro 2

### Metodi di valutazione degli interventi comportamentali

Per quanto riguarda il metodo, il gold standard per la valutazione degli interventi comportamentali è rappresentato dall'utilizzo del RCT – Randomised Controlled Trial (Figura 2).

Utilizzare un RCT significa avere un controfattuale, ovvero sapere cosa sarebbe successo se non si fosse implementato l'intervento. Il campione viene suddiviso in maniera randomizzata, in modo che i sottogruppi non differiscano l'uno dall'altro in maniera statisticamente significativa lungo le caratteristiche rilevanti (quelle di interesse e quelle sociodemografiche). In assenza di intervento, i risultati di entrambi i gruppi saranno in media gli stessi. Applicando l'intervento solo a un gruppo e non all'altro, si stabilirà l'efficacia dell'intervento nella comparazione dei risultati tra i due gruppi. La dimensione della differenza nei risultati medi tra i due gruppi sarà la "dimensione dell'effetto".

**Figura 2** RCT – Randomised Controlled Trial





In presenza di vincoli pratici, politici o di processo, potrebbe non essere sempre possibile applicare tale approccio nel contesto. Questo è frequente nel caso delle organizzazioni, e in special modo delle PA, nelle quali la complessità contestuale non permette di assicurare l'indipendenza dei due gruppi. In questi casi, è possibile ricorrere a metodi alternativi, quasi sperimentali, come il "difference-in-difference".

Il metodo "difference-in-difference" permette di stimare la dimensione dell'effetto a partire da gruppi di confronto che non sono stati creati in maniera randomizzata e che, quindi, possono avere differenze sulle variabili di partenza statisticamente significative.

Due accortezze sono da tenere a mente:

1. è necessario inserire nello strumento di misurazione (anche nella valutazione pre-intervento) un codice identificativo che, preservandone l'anonimato, permetta comunque di accoppiare le risposte che appartengono a una stessa persona nelle due rilevazioni;
2. nella rilevazione post-intervento, occorre dotarsi di una domanda filtro, in cui si chiede se si è stati destinatari dell'intervento o se si conosce l'intervento.

In questo modo, potranno essere confrontate le risposte pre e post-intervento di ogni persona all'interno dei due gruppi (destinatari dell'intervento e non destinatari dell'intervento).

Sebbene sia più complesso, è possibile anche applicare più di uno stimolo comportamentale alla volta all'interno della stessa PA, sia per aumentare l'efficacia complessiva dell'intervento, che per apprezzare eventuali effetti sinergici degli stimoli. In questo caso, il modello difference-in-difference dovrà essere dotato di un'ulteriore domanda filtro, in cui si chiede quale o quali degli interventi messi in pratica sono stati ricevuti dai partecipanti. Tuttavia, maggiori variabili sperimentali vengono introdotte, più complesso sarà determinare la potenza dell'efficacia di ogni intervento.

Devono essere considerati, inoltre, alcuni svantaggi: ad esempio, l'uso di più stimoli può avere un effetto confondente sui dipendenti, perdendo di rilevanza (e, quindi, di efficacia).

## Un esempio pratico

### Stimolare la partecipazione

Una delle criticità in questa fase è quella di cercare di coinvolgere il maggior numero possibile di persone. Al fine di far compilare il questionario OCB a un campione piuttosto ampio, il TAC ha preso in prestito alcuni semplici nudge per consigliare il GdL circa le modalità migliori per scrivere una mail di invito rivolta ai dipendenti dell'amministrazione. Di seguito ne sono riportati alcuni, che possono essere utilizzati in maniera facile e veloce:

1. Rendere visivamente salienti le parti principali del messaggio. Questo significa utilizzare una formattazione speciale per le frasi che hanno più rilevanza e che si vogliono mettere in bella vista: obiettivi, modalità di partecipazione, eventuali scadenze, importanza della partecipazione. Ma attenzione, se tutto ha la stessa formattazione così come se troppe cose sono evidenziate, tutto finirà per essere allo stesso livello.
2. Scrivere un messaggio semplice e breve. Nessuno legge email e note troppo lunghe, sia a causa dell'elevata mole di comunicazioni che giornalmente possono arrivare, sia perché le persone hanno poco tempo e troppo lavoro. Inoltre, il messaggio dovrebbe essere scritto in maniera semplice, evitando lungaggini burocratiche, iperinformatività o parole auliche. Un formato colloquiale e asciutto potrebbe essere la strada migliore da percorrere.
3. Personalizzare il più possibile il messaggio. È fondamentale sottolineare quanto la partecipazione e l'opinione del funzionario siano importanti per migliorare le politiche e i servizi dell'amministrazione pubblica. Questo si può fare, ad esempio, prestando particolare attenzione a formulare l'oggetto della comunicazione e includendo il nome del dipendente nel corpo del messaggio.
4. Inviare promemoria. Non occorre tempestare di messaggi i partecipanti (sarebbe controproducente), ma è utile inviare qualche promemoria personalizzato ai dipendenti della PA per ricordare loro di partecipare alla rilevazione.
5. Utilizzare le norme sociali. Evidenziare che la maggioranza dei colleghi ha già partecipato alla rilevazione o fornire dati sulla partecipazione passata per creare un senso di conformità sociale, può essere un'ottima strategia per incrementare la partecipazione.
6. Coinvolgere i dirigenti. Fare leva sull'autorità e sull'imitazione, ad esempio assicurandosi che i dirigenti promuovano attivamente la partecipazione e dimostrino l'importanza della rilevazione.
7. Facilità di accesso. Occorre assicurarsi che le modalità di accesso alla rilevazione siano facilmente reperibili e che la rilevazione richieda poco

tempo per essere completata. È importante eliminare qualsiasi ostacolo tecnico e semplificare il processo di risposta alle domande.

8. Trasparenza e feedback. Forse rappresenta la parte più importante, sia da comunicare che da rispettare in seguito. È fondamentale comunicare chiaramente ai dipendenti come i risultati della rilevazione verranno utilizzati e come influenzeranno le decisioni e le azioni future. La promessa di condividere i risultati e di fornire un riscontro sulle azioni intraprese sulla base dei feedback ricevuti è una buona leva se l'amministrazione effettivamente porta a termine il compito.

## Intervento

I possibili interventi comportamentali implementabili all'interno della PA sono numerosissimi. Ovviamente, l'intervento da applicare dipende strettamente dall'obiettivo specifico che è stato fissato nella fase 1.

Se l'obiettivo è quello di promuovere gli OCB, allora è possibile applicare un nudge organizzativo tra quelli costruiti dal TAC per la sperimentazione (Quadro 3).

### Quadro 3

#### Nudge organizzativi per promuovere gli OCB

##### Call for Ideas

Di cosa si tratta: è un'iniziativa temporanea o periodica che offre la possibilità ai dipendenti di inviare proposte o idee per migliorare o innovare un aspetto specifico della vita organizzativa. Le idee migliori vengono rese pubbliche e implementate, se superano i criteri di fattibilità.

Perché sceglierlo: permette di stimolare l'autonomia decisionale dei dipendenti, il loro potenziale innovativo, e di aumentare la loro opinione all'interno dell'organizzazione. Aumenta anche il coinvolgimento attivo e la cooperazione tra dipendenti.

Come si implementa: attraverso il mezzo digitale è possibile costruire la call utilizzando google moduli o altre piattaforme web di costruzione di

questionari. A seconda del tipo di proposte pervenute, per valutarne la fattibilità e la qualità, è possibile formare una commissione *ad hoc* (specialmente nel caso in cui i progetti richiedano studi di fattibilità tecnica ed economica, se non è già presente all'interno dell'amministrazione) oppure fare affidamento sulle competenze del GdL, che, per proposte a basso budget, potrebbe aumentare molto la concreta attuazione in tempi brevi delle proposte migliori.

### **Call for Issues**

Di cosa si tratta: è un'iniziativa di natura permanente e continuativa tramite la quale i dipendenti sono invitati a individuare problemi che minano il funzionamento dell'organizzazione, e anche a proporre soluzioni per affrontarli.

Perché sceglierlo: permette di alimentare un sistema in cui i dipendenti si sentano incoraggiati e abilitati a individuare sistematicamente le problematiche emergenti.

Come si implementa: attraverso il mezzo digitale è possibile costruire una call permanente utilizzando google moduli o costruire uno spazio specifico nella intranet dell'amministrazione. Anche in questo caso, a seconda del tipo di segnalazioni ricevute, è possibile formare una commissione *ad hoc* (se non è già presente all'interno dell'amministrazione) o lasciare l'elaborazione e la valutazione dei feedback ricevuti al GdL, per procedere all'applicazione delle soluzioni valutate idonee a risolvere il problema identificato.

### **Parlare al Futuro**

Di cosa si tratta: prevede la conduzione di brevi interviste ai dipendenti che decidono di partecipare, sull'essenza del loro lavoro in favore del benessere della società del presente e del futuro. I video prodotti vengono utilizzati come supporto all'insegnamento nelle scuole medie e superiori.

Perché sceglierlo: i video hanno sia la funzione intrinseca di riattivatore motivazionale per il dipendente pubblico, che ha la possibilità di condividere con gli studenti il significato e l'orgoglio professionale dietro il proprio contributo professionale, sia la funzione di avvicinare le nuove generazioni alla missione di servire il bene comune attraverso l'impiego pubblico.

Come si implementa: le interviste possono essere condotte in autonomia dai dipendenti interessati a partecipare, con l'ausilio di uno smartphone o un computer dotato di webcam. Il GdL può preparare una scaletta di domande per guidare l'intervista o lasciare ogni partecipante libero di costruire il proprio discorso. È necessario prendere accordi con le scuole prima di istituire l'intervento.

### **Riconoscimento e Merito**

Di cosa si tratta: consiste nel fornire un reminder ai coordinatori/supervisor per aiutarli a riconoscere e valorizzare in modo più sistematico il contributo ed i progressi dei propri collaboratori.

Perché sceglierlo: si promuove un ambiente di lavoro inclusivo, collaborativo e stimolante, aperto all'apprendimento. Questo clima organizzativo positivo può favorire la condivisione delle conoscenze, il senso di fiducia e lealtà, e la volontà di fare di più per il successo dell'organizzazione.

Come si implementa: i reminders possono essere inviati via e-mail o possono assumere la forma di promemoria sul calendario o di checklist online. I promemoria possono anche essere implementati in autonomia dal dipendente che è interessato a partecipare all'intervento, in questo caso il GdL si farà carico di stilare delle linee guida per la creazione dei reminders.

### **Condivisione Interdisciplinare**

Di cosa si tratta: consiste nell'erogazione, in presenza o in video, di seminari finalizzati alla Condivisione Interdisciplinare, utile a stimolare la coesione tra le diverse famiglie professionali all'interno della stessa amministrazione.

Perché sceglierlo: permette di favorire la collaborazione, l'interazione e la reciproca valorizzazione tra dipendenti con diversi background e sensibilità professionali. Questi incontri offrono l'opportunità di condividere conoscenze, esperienze e prospettive diverse, facilitando la creazione di reti di relazioni interne.

Come si implementa: se si decide di implementare i seminari in presenza, occorre creare un evento ricorrente, altrimenti è sufficiente costruire una pagina dedicata sull'intranet per raccogliere e condividere i video dei seminari. È consigliabile che il GdL indichi le linee guida di massima da seguire per la registrazione dei video.

### **Relazione e Gratitudine**

Di cosa si tratta: consiste nell'invitare i dipendenti, attraverso appelli e reminder, a scrivere con cadenza settimanale un breve testo di ringraziamento (possibilmente manoscritto e scansionato) per evidenziare le attività di collaborazione di cui si è goduto nella interazione con uno specifico collega.

Perché sceglierlo: per rendere sistematica la propensione a ringraziare i propri colleghi e per promuovere la qualità dei rapporti stimolando i sentimenti di gratitudine reciproca, la fiducia e il sostegno reciproco. Dipendenti apprezzati e valorizzati sono più motivati, coinvolti nel lavoro e più disposti a condividere le proprie competenze.

Come si implementa: anche in questo caso, gli appelli e i reminders possono assumere vari tipi di forme e possono essere calati dall'altro o introdotti in maniera autonoma da ogni dipendente.

Nel caso in cui si intenda affrontare problemi specifici e si voglia costruire in autonomia gli interventi comportamentali, è necessario che essi siano in linea con i principi chiave delle scienze comportamentali.

Ricordiamo che il team del TAC resta a disposizione per eventuali richieste di supporto.

Esistono molti framework che guidano l'utente nella costruzione e nel perfezionamento degli interventi, tra i quali il più sintetico e facile da seguire è il cosiddetto framework EAST: Easy, Attractive, Social, Timely.

- **Easy (Semplice):** rendere l'azione o il comportamento desiderato il più semplice possibile da realizzare. Ciò può includere la semplificazione di procedure, la riduzione della complessità delle scelte o il fornire istruzioni chiare e facili da seguire.
- **Attractive (Attraiante):** rendere l'azione o il comportamento desiderato più attraente o interessante per le persone. Ciò può essere ottenuto utilizzando elementi visivi accattivanti, un linguaggio persuasivo, o associando l'azione a vantaggi immediati (non monetari) o emozionalmente gratificanti.
- **Social (Sociale):** sfruttare il potere dell'influenza sociale e delle norme sociali. Le persone sono spesso influenzate dai comportamenti e dalle scelte degli altri. Pertanto, creare messaggi che mettano in evidenza il comportamento prevalente o utilizzare norme sociali positive può incoraggiare l'adozione di un certo comportamento.
- **Timely (Tempestivo):** intervenire nel momento giusto per massimizzare l'impatto dell'intervento. Le persone sono più propense ad agire quando ricevono un nudge nel momento in cui stanno prendendo una decisione o quando sono maggiormente motivate. Pertanto, è importante fornire informazioni e suggerimenti tempestivi e rilevanti.

## Un esempio pratico

### One-hour meeting

Poniamo il caso che l'obiettivo dell'intervento sia l'efficientamento dei processi lavorativi e della gestione del tempo. Più in particolare, immaginiamo che il problema che è stato rilevato nella prima fase è che le riunioni, soprattutto quelle in presenza, occupano una quantità di tempo sproporzionata e che questo alla fine si traduca in una perdita di tempo e in una scarsa capacità di chiudere la riunione con il raggiungimento dello scopo prefissato. Il nudge organizzativo che può essere implementato per far fronte a questa situazione è il "one-hour meeting": ogni responsabile di riunione, durante il periodo di sperimentazione, si dovrà impegnare a gestire le riunioni in un'ora e concluderle con decisioni comuni e condivise da tutti i partecipanti. Il personale avrà l'opportunità di indicare il responsabile che ha effettivamente raggiunto l'obiettivo gestendo per l'intero periodo le riunioni in un'ora e concludendo l'eventuale presa di decisione. Alla fine del periodo di sperimentazione, sulla base delle segnalazioni dei comportamenti virtuosi, si stilerà una classifica. Il dipendente che avrà raccolto il maggior numero di segnalazioni riceverà un premio non monetario durante un evento aperto a tutto il personale.

Per promuovere la condivisione delle buone pratiche, i dipendenti che avranno riportato il maggior numero di segnalazioni verranno intervistati per rilevare i metodi e le tecniche applicate e le eventuali criticità riscontrate.

## Valutazione

Questa fase, oltre a essere molto importante, è anche piuttosto emozionante, dal momento che si potrà finalmente scoprire qual è stato l'esito delle soluzioni intraprese.

Misurare e valutare correttamente l'effetto di un intervento è un'attività indispensabile per determinare l'efficacia delle azioni intraprese, per stabilire se i risultati ottenuti siano coerenti con gli obiettivi prefissati e anche per scongiurare possibili effetti negativi imprevisti.

Indipendentemente dal software di calcolo utilizzato, i passaggi da seguire normalmente sono i seguenti:

- il dataset con i dati grezzi viene controllato e pulito, al fine di eliminare eventuali errori o formattazioni inappropriate, ma anche risposte non complete e non valide, e poterlo utilizzare per l'analisi;
- vengono create le prime statistiche descrittive (frequenze, medie, valori minimi e valori massimi) per verificare che non ci siano dati insensati (ed eventualmente eliminarli);
- vengono condotte le analisi inferenziali per determinare se ci sono state differenze statisticamente significative nelle variabili in esame, attribuibili all'intervento;
- viene preparato un report di restituzione dotato di interpretazione dei risultati e di elaborazioni grafiche per permettere una più facile comprensione e assimilazione degli esiti principali.

La valutazione consente, inoltre, di raccogliere informazioni preziose, ad esempio, rende possibile apprendere dagli eventuali errori e migliorare le future strategie, e può aiutare in un medio-lungo periodo a identificare le best practice. Aiuta a stabilire anche la legittimità: dimostrare che un intervento è stato valutato in modo rigoroso e ha prodotto risultati positivi, aumenta la fiducia nel lavoro svolto e può promuovere l'impegno e il coinvolgimento in progetti futuri.

## Condivisione

---

Durante quest'ultima fase vengono comunicati i risultati della sperimentazione ai dipendenti dell'amministrazione, attraverso report finali, presentazioni o comunicati.

Fase spesso sottovalutata, è in realtà importantissima per due ragioni: in primo luogo, per raccogliere gli ultimi feedback sull'intervento messo in atto, al fine di utilizzarli per miglioramenti futuri; in secondo luogo, la condivisione dei risultati agisce in maniera positiva sulla motivazione, sul senso di agentività<sup>5</sup> e su quello di responsabilità dei partecipanti.

---

<sup>5</sup> Si veda il Glossario.



## Un esempio pratico

### La condivisione dei risultati

All'inizio di questo percorso, l'amministrazione aveva informato i propri dipendenti che la loro partecipazione era fondamentale e che i risultati delle rilevazioni e degli interventi sarebbero stati utilizzati per influenzare le decisioni e le azioni future. È questo il momento di adempiere al patto, attraverso una comunicazione ufficiale. A volte, però, questo tipo di comunicazioni possono passare in secondo piano, possono essere di difficile comprensione per chi non è stato attivamente coinvolto (come nel caso di un RCT), o semplicemente non raggiungono l'attenzione dei dipendenti. Una formula sperimentata dal GdL e dal TAC, che è risultata particolarmente efficace all'interno di un'amministrazione, è stata quella dell'informazione a cascata, ovvero una serie di restituzioni che coinvolgevano prima i livelli organizzativi superiori e poi, a mano a mano, quelli inferiori, fino a raggiungere tutti i dipendenti. Se nei livelli più dirigenziali è possibile fornire una restituzione di persona, la numerosità dei funzionari non permette di farlo per tutti. Tuttavia, i coordinatori dei vari uffici possono riportare in maniera più facile e incisiva i risultati dell'intervento fino a raggiungere tutti i dipendenti.



# Glossario

## **Agentività**

La capacità degli individui di agire intenzionalmente e consapevolmente, di prendere decisioni e influenzare il proprio comportamento o ambiente anziché rispondere passivamente agli stimoli esterni.

## **Altruismo**

Comportamenti di cittadinanza organizzativa che esprimono disponibilità ad aiutare i colleghi nello svolgimento delle loro mansioni.

## **Avversione al rischio**

La tendenza a cercare di ridurre al minimo i rischi.

## **Avversione alla perdita**

La tendenza delle persone a considerare le perdite più spiacevoli rispetto al piacere che provano nell'ottenere la stessa cosa.

## **Behavioral Insight Teams (BIT)**

Team di ricerca interdisciplinari che si propongono di realizzare gli obiettivi dell'approccio "behavioral insights", in modo tale da supportare i policy makers e i fornitori di servizi. Il primo Behavioral Insights Team, "Nudge Unit", è stato introdotto nel 2010 dal governo britannico.

## **Behavioral insights**

Approccio che propone di applicare le evidenze scientifiche in merito alle determinanti (cosce e inconscie) del comportamento umano per risolvere problemi pratici di interesse collettivo.

## **Bias**

Errori cognitivi di tipo sistematico e non casuali, derivanti dall'applicazione di euristiche.

## **Colloquio di patto**

Momento di feedback *ex ante* in cui si assegnano obiettivi quantitativi e qualitativi.

## **Competenze**

Caratteristiche individuali correlate a una migliore performance nello svolgimento di un compito/attività.

## **Competenze comportamentali (soft)**

Abilità personali e interpersonali del dipendente che lo portano ad assumere comportamenti all'interno della propria organizzazione (saper essere).

## **Competenze tecnico-specialistiche (hard)**

Conoscenze e know how correlati ad attività professionali o posizioni

lavorative (scrivere un atto, rilasciare un collaudo, costruire un sito).

### **Competenze trasversali**

Competenze che non si riferiscono ad ambiti tecnici o a conoscenze specifiche, ma sono riconducibili ad aspetti della personalità e della conoscenza che si utilizzano nei diversi contesti lavorativi.

### **Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa (OCB)**

Comportamenti individuali di tipo discrezionale, che non vengono direttamente o esplicitamente riconosciuti da parte del sistema formale di ricompense e che, nell'insieme, promuovono l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione (Organ, 1988).

### **Comportamento target**

Comportamento che si desidera modificare per raggiungere l'obiettivo identificato.

### **Coscienziosità**

Comportamenti di cittadinanza organizzativa che indicano una particolare cura nello svolgimento del proprio lavoro.

### **Cues visivi**

Indizi che il nostro cervello utilizza per elaborare le informazioni visive che riceve. Questi stimoli possono essere di vario tipo e riguardano ad esempio la forma, la dimensione, la posizione e il colore degli oggetti.

### **De-biasing**

Processo di correzione dei bias cognitivi, principalmente nell'ambito del giudizio e della presa di decisione.

### **Default**

L'impostazione predefinita o "di default" ha lo scopo di fornire una raccomandazione che spesso viene accettata in maniera passiva, sfruttando l'inerzia degli individui. Quando si propone una scelta in cui c'è un'opzione prefissata, anche se il cambio di opzione non prevede costi o sforzi per l'individuo, le persone tendono comunque a non modificare la scelta.

### **Economia cognitiva**

La teoria dell'azione economica alternativa all'economia neoclassica, sia da un punto di vista descrittivo che normativo. Da un punto di vista descrittivo, propone un modello di decisione economica basato sui meccanismi cognitivi reali dei processi di ragionamento e decisione. Da un punto di vista normativo, oltre alle situazioni di rischio calcolabile, include le situazioni di complessità e incertezza in cui l'ignoranza delle alternative non permette alcun calcolo di massimizzazione dell'utilità attesa, e in cui la razionalità di riferimento non può essere formale, ma di tipo adattivo ed ecologico.

### **Economia comportamentale**

La teoria dell'azione economica alternativa all'economia neoclassica da un punto di vista descrittivo. Propone modelli empirici di giudizio e decisione, spesso poco realistici e validi soprattutto nelle situazioni di rischio,

in cui la presenza di automatismi e scorciatoie euristiche porta l'individuo a commettere frequentemente bias e fallacie rispetto alle prescrizioni formali della razionalità economica.

### **Economia sperimentale**

Una delle branche della scienza economica spesso associata all'economia comportamentale. Il suo obiettivo è di verificare empiricamente le ipotesi alla base dei modelli di scelta economica attraverso l'analisi del comportamento degli agenti economici in esperimenti controllati.

### **Engagement**

Livello di attaccamento che una persona nutre nei confronti del proprio lavoro.

### **Equità sforzo-ricompensa**

Il bilanciamento percepito dal rispondente tra gli sforzi dallo stesso profusi sul lavoro e i ricavi in termini di apprezzamento e ricompense ricevute.

### **Euristiche**

Meccanismi naturali di decisione semplificata, ovvero delle scorciatoie cognitive che permettono di prendere decisioni e dare giudizi in maniera veloce (ma non sempre corretta), in un ambiente incerto e complesso.

### **Evidence-based approach**

Metodo che prevede il test sperimentale a priori delle misure da adottare, e il controllo empirico a posteriori degli effetti delle politiche adottate.

### **Evidence-based policy**

Politiche pubbliche che prevedono il test sperimentale a priori delle misure da adottare, e il controllo empirico a posteriori degli effetti delle politiche adottate.

### **Feedback**

Ritorno carico di contenuto e di significato che permette di arricchire chi lo riceve. Nello specifico, ritorno su quello che si vede nella performance (comportamenti e risultati) di un collaboratore e apertura al confronto.

### **Frame**

Il "frame" o cornice riguarda il modo in cui l'informazione viene presentata, specialmente in termini di guadagno (frame positivo) o perdita (frame negativo).

### **Framework/Dizionari delle competenze**

Catalogo delle competenze richieste, articolato per famiglie professionali, profili professionali, ruoli organizzativi o singole posizioni.

### **Framing effect**

Effetto, sulle scelte degli individui, del modo in cui le varie alternative sono loro presentate.

### **Gamification**

Uso di elementi e dinamiche tipiche dei giochi in contesti non ludici, allo scopo di coinvolgere e motivare le persone. Si tratta di applicare meccaniche, design e principi di gioco per stimolare l'interesse, la partecipazione e l'interazione degli utenti in settori come l'istruzione, il lavoro e la salute.

**Gruppo di controllo**

Il gruppo di soggetti che, in un esperimento randomizzato, non subiscono il trattamento che è oggetto della sperimentazione.

**Gruppo sperimentale**

Il gruppo di soggetti che, in un esperimento randomizzato, riceve il trattamento.

**Identificazione organizzativa**

Atteggiamento positivo che i lavoratori possono sviluppare nei confronti della propria organizzazione, ovvero una serie di valori, obiettivi, desideri e scopi condivisi tra la persona e l'organizzazione.

**Intervento comportamentale**

Un'azione pianificata che mira a influenzare il comportamento delle persone in modo non coercitivo, ma attraverso l'uso di suggerimenti, aiuti indiretti, modifica dell'ambiente o delle policy.

**Job description**

Documento in cui sono dettagliate le caratteristiche (mission, attività e responsabilità) di una posizione di lavoro.

**Job profile**

Documento di sintesi del profilo e delle principali caratteristiche di una posizione di lavoro e delle competenze per ricoprirlo.

**Nudge**

Un nudge è qualsiasi aspetto dell'architettura della scelta che altera il comportamento delle persone in modo prevedibile, senza vietare alcuna

opzione (la scelta deve essere libera) o modificare in modo significativo gli incentivi economici.

**Pensiero controfattuale**

Pensiero che coinvolge la considerazione di scenari alternativi o ipotetici, che si discostano dalla realtà o dagli eventi effettivamente accaduti. Risponde alla domanda "cosa sarebbe successo se...?".

**People strategy**

Documento di pianificazione strategica delle risorse umane contenente i valori guida, le politiche, i piani, i programmi, le pratiche e i processi, finalizzato a orientare i comportamenti e il raggiungimento dei risultati organizzativi.

**Pubblica Amministrazione comportamentale**

Approccio comportamentale allo studio delle pubbliche amministrazioni, che analizza quali siano i fattori (valori, norme, incentivi) alla base del benessere organizzativo e della performance individuale e organizzativa.

**Public ethos**

Quanto i valori pubblici e l'interesse pubblico sono percepiti rilevanti da una persona anche rispetto ai valori di riferimento di altri settori (ad esempio, il settore privato).

**Razionalità limitata**

Rappresentazione della razionalità decisionale come derivante dal rapporto fra le caratteristiche computazionali della mente umana e quelle informative dell'ambiente. Vi

sono due principali declinazioni della razionalità limitata. Per la prima, le limitazioni della mente umana portano il decisore a generare bias rispetto alle richieste formali della razionalità economica. Per la seconda, la decisione può essere razionale o meno in base al successo cognitivo nella soluzione del problema e alla capacità di adattamento all'ambiente.

### **Rischio**

Situazione in cui è possibile prevedere la probabilità delle alternative. Il rischio di una alternativa è la sua probabilità di realizzarsi.

### **Scienze cognitive**

Campo di studi impegnato ad analizzare i processi mentali interni, come la percezione, l'attenzione, la memoria, il linguaggio, il ragionamento e il pensiero.

### **Scienze comportamentali**

Campo di studi che si occupa di osservare, misurare e modificare il comportamento umano, compresi i processi emotivi, le risposte fisiche, le azioni e le interazioni sociali.

### **Self-nudging**

Tecnica derivante dalle scienze comportamentali che può essere usata dagli individui per migliorare il proprio autocontrollo. L'idea di base è che le persone possano progettare e strutturare i propri ambienti di scelta in modo da facilitare le scelte giuste e, in definitiva, raggiungere gli obiettivi a lungo termine.

### **Sludge**

Un modo di complicare il processo decisionale mediante una

riconfigurazione non trasparente dell'architettura della scelta, organizzata in modo da introdurre "trappole" e "complicazioni" che scoraggiano l'individuo nel procedere.

### **Studio randomizzato controllato (Random controlled trial)**

Tecnica popolare in medicina e nelle scienze sociali per ridurre la presenza di bias di selezione. Ciò è realizzato allocando in modo casuale e possibilmente "blind" (cieco) i soggetti in due o più gruppi, di cui uno, quello sperimentale, che riceve l'intervento che deve essere valutato e l'altro, quello di controllo, che non lo riceve. Dopo il trattamento si potranno paragonare gli effetti nei due gruppi in rapporto agli interventi realizzati o meno.

### **TAC**

Il Team di Analisi Comportamentale-TAC è un nuovo gruppo di ricerca e supporto per le pubbliche amministrazioni, che si pone l'obiettivo di utilizzare le conoscenze provenienti dalle scienze cognitive e comportamentali per migliorare il well-being e la performance lavorativa dei dipendenti pubblici.

### **Teoria del prospetto**

Teoria della decisione formulata dagli psicologi Kahneman e Tversky nel 1979 che si propone di fornire una descrizione di come gli individui effettivamente si comportano di fronte a una decisione. Essa rappresenta un'alternativa descrittiva alla teoria normativa dell'utilità attesa di von Neumann e Morgenstern.

**Valutazione della performance individuale**

Fase del ciclo di performance management in cui si esprime e si comunica il giudizio in merito ai risultati e ai comportamenti agiti da un collaboratore sulla base degli strumenti e regolamenti aziendali.

**Virtù civica**

Comportamenti di cittadinanza organizzativa (OCB) che evidenziano un forte senso di responsabilità nei confronti dell'organizzazione e delle sue regole.

**Work engagement**

Livello di coinvolgimento lavorativo, inteso come stato mentale positivo associato al lavoro e caratterizzato da vigore (alti livelli di energia durante il lavoro), dedizione (senso di entusiasmo, orgoglio e sfida nel lavoro) e assorbimento (essere pienamente concentrato e profondamente impegnato nel proprio lavoro).



# Riferimenti bibliografici

- Barbieri M., Micacchi L., Vide F., & Valotti G. (2021). The performance of performance appraisal systems: A theoretical framework for public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 43(1), 104-129.
- Bateman T. S., & Organ D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Greller M. M., & Herold D. M. (1975). Sources of feedback: A preliminary investigation. *Organizational behavior and human performance*, 13(2), 244-256.
- Kahneman D. (2002). Maps of Bounded Rationality: A Perspective on Intuitive Judgment and Choice. Nobel Prize lecture, December 8.
- Kahneman D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Routledge.
- Kahneman D., & Tversky A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kim S. E., & Rubianty D. (2011). Perceived fairness of performance appraisals in the federal government: Does it matter? *Review of Public Personnel Administration*, 31(4), 329-348.
- Mulder R. H., & Ellinger A. D. (2013). Perceptions of quality of feedback in organizations: Characteristics, determinants, outcomes of feedback, and possibilities for improvement: Introduction to a special issue. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 4-23.
- OECD (2016). *Preventing Corruption in Public Procurement*. Report. Paris: OECD Publishing.
- Park E., Jang Y., Kim J., Jeong N. J., Bae K., & Del Pobil A. P. (2019). Determinants of customer satisfaction with airline services: An analysis of customer feedback big data. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 186-190.

- Rietsche R., Aier S., & Michael R. (2021). Does Real-Time Feedback Matter? A Simulation Study to Link Individual and Organizational Performance. Austin, TX: WITS, the Workshop on Information Technologies and Systems.
- Roberts G. E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public personnel management*, 32(1), 89-98.
- Simon H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan.
- Simon H. A. (1956). Rational Choice and The Structure of the Environment. *Psychological Review*, 63(2), 29-138.
- Simon H. A. (1978), Rational decision-making in business organizations, Nobel Memorial Lecture, 8 December.
- Thaler R. H. (2015). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: W. W. Norton.
- Thaler R. H. (2017). From Cashews to Nudges: The Evolution of Behavioral Economics. Nobel Prize Lecture, December 8.
- Thaler R. H., & Benartzi S. (2004). Save More Tomorrow™: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving. *Journal of Political Economy*, 112(1), S164-S187.
- Thaler R. H., & Sunstein C. (2008). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Tversky A., & Kahneman D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Vidè F., Micacchi L., Barbieri M., & Valotti G. (2022). The Renaissance of Performance Appraisal: Engaging Public Employees Through Perceived Developmental Purpose and Justice. *Review of Public Personnel Administration*, 0(0).
- Wexley K. N., & Latham G. P. (1991). *Developing and training human resources in organizations*. New York: Harper Collins Publishers.

## Per ulteriori approfondimenti

- Akafo V., & Boateng P. A. (2015). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation. *European Journal of Business and Management*, 7 (24), 112-124.
- Andersen S. C., & Hjortskov M. (2015). Cognitive Biases in Performance Evaluations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(4), 647-662.
- Ariely D. (2010). *Predictably Irrational. Revised and Expanded Edition: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. London: HarperCollins.
- Baarspul H. C., & Wilderom C. P.M. (2011). Do Employees Behave Differently in Public- vs Private-Sector Organizations? A State-of-the-Art Review. *Public Management Review*, 13(7), 967-1002.
- Baekgaard M. (2017). Prospect Theory and Public Service Outcomes: Examining Risk Preferences in Relation to Public Sector Reforms. *Public Administration*, 95(4), 927-942.
- Balfour D. L., & Wechsler B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity and Management Review*, 19(3), 256-277.
- Bashshur R.B., & Oc B. (2015). When voice matters: A multilevel review of the impact of voice in organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530-1554.
- Belardinelli P., Bellé N., Sicilia M., & Steccolini I. (2018). Framing Effects under Different Uses of Performance Information: An Experimental Study on Public Managers. *Public Administration Review*, 78(6), 841-851.
- Bellé N. (2013). Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153.
- Bellé N., & Cantarelli P. (2015). Monetary Incentives, Motivation, and Job Effort in the Public Sector: An Experimental Study with Italian Government Executives. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 99-123.
- Bellé N., Cantarelli P., & Belardinelli P. (2017). Cognitive Biases in Performance Appraisal: Experimental Evidence on Anchoring and Halo Effects with Public Sector Managers and Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 37(3), 275-294.
- Bolino M. C., Klotz A. C., Turnley W. H., & Harvey J. (2013). Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559.
- Bottomley P., Mostafa A. M. S., Gould-Williams J. S., & León-Cázares F. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviours: The Contingent Role of Public Service Motivation. *British Journal of Management*, 27(2), 390-405.

- Caillier J. G. (2015). Towards a Better Understanding of Public Service Motivation and Mission Valence in Public Agencies. *Public Management Review*, 17(9), 1217-1236.
- Cantarelli P., Belardinelli P., & Bellé N. (2016). A Meta-analysis of Job Satisfaction Correlates in the Public Administration Literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 115-144.
- Cantarelli P., Bellé N., & Belardinelli P. (2018). Behavioral Public HR: Experimental Evidence on Cognitive Biases and Debiasing Interventions. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 56-81.
- Carroll G. D., Choi J. J., Laibson D., Madrian B. C., & Metrick A. (2009). Optimal Defaults and Active Decisions. *Quarterly Journal of Economics*, 124(4), 1639-1674.
- Cohen A., & Vigoda E. (2000). Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel. *Administration & Society*, 32(5), 596-624.
- De Spiegelaere, S. Gyes, G. V., De Witte H. Niesen W., & Van Hootehem, G. (2014), On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318-330.
- del Pino E., Calzada I., & Díaz-Pulido J. M. (2016). Conceptualizing and Explaining Bureauphobia: Contours, Scope, and Determinants. *Public Administration Review*, 76(5), 725-736.
- Di Fabio A., Palazzeschi L., & Bucci O. (2017). Gratitude in organizations: a contribution for healthy organizational contexts. *Frontiers in psychology*, 8, 1-6.
- Esmark A. (2018). Communicative Governance at Work: How Choice Architects Nudge Citizens towards Health, Wealth and Happiness in the Information Age. *Public Management Review*, *Public Management Review*, 21(1), 138-158.
- Favero N., Meier K. J., & O'Toole L. J. Jr. (2014). Goals, Trust, Participation, and Feedback: Linking Internal Management with Performance Outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 327-343.
- Garg P., & Rastogi R. (2006). Climate Profile and OCBs of Teachers in Public and Private Schools of India. *International Journal of Educational Management*, 20(7), 529-541.
- Gerrish E. (2016). The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review* 76(1): 48-66.
- Grant A. M. (2007), Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393-417.

- Grimmelikhuijsen S., Jilke S., Olsen A. L., & Tummers L. (2017). Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45-56.
- Hammond M. M., Neff N. L., Farr J. L., Schwall A. R., & Zhao X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105.
- Hvidman U., & Andersen S. C. 2016. Perceptions of Public and Private Performance: Evidence from a Survey Experiment. *Public Administration Review*, 76(1), 111-120.
- Hyde P, Harris C., & Boaden R. (2013). Pro-social Organisational Behaviour of Health Care Workers. *International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3115-3130.
- Ingrams A. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public and Private Sectors: A Multilevel Test of Public Service Motivation and Traditional Antecedents. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 222-244.
- James O., Jilke S., & Van Ryzin G. G. (2017). Behavioural and Experimental Public Administration: Emerging Contributions and New Directions. *Public Administration*, 95(4), 865-873.
- John P., & Blume T. (2018). How Best to Nudge Taxpayers? The Impact of Message Simplification and Descriptive Social Norms on Payment Rates in a Central London Local Authority. *Journal of Behavioral Public Administration* 1(1), 1-11.
- Jones B. D. (2003). Bounded Rationality and Political Science: Lessons from Public Administration and Public Policy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(4), 395-412.
- Kang Y.-J., Kim S.-E., & Chang G.-W. (2008). The impact of knowledge sharing on work performance: An empirical analysis of the public employees' perceptions in South Korea. *International Journal of Public Administration*, 31(14), 1548-1568.
- Koopman J., Lanaj K., & Scott B. A. (2016). Integrating the Bright and Dark Sides of OCB: A Daily Investigation of the Benefits and Costs of Helping Others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414-435.
- Lazauskaite-Zabielske J., Urbanaviciute I., & Bagdziuniene D. (2015). The Role of Prosocial and Intrinsic Motivation in Employees' Citizenship Behaviour. *Baltic Journal of Management*, 10(3), 345-365.
- Lee H.-J. (2001). Willingness and Capacity: The Determinants of Prosocial Organizational Behaviour among Nurses in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1029-1048.

- LePine J. A., Erez A., & Johnson D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organisational Citizenship Behaviour: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Mehrabi J., Alemzade M., Jadidi M., & Gasemi H. (2014). Examining the Relationship of Organizational Citizenship Behavior and Sharing the Knowledge. *Advances in Environmental Biology*, 8(6), 248-258.
- Moynihan D. P., Vandenabeele W., & Blom-Hansen J. (2013). Debate: Advancing Public Service Motivation Research. *Public Money & Management*, 33(4), 288-289.
- Nielsen P. A., & Moynihan D. (2017). How Do Politicians Attribute Bureaucratic Responsibility for Performance? Negativity Bias and Interest Group Advocacy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(2), 269-283.
- Nørgaard A. S. (2018). Human Behavior inside and outside Bureaucracy: Lessons from Psychology. *Journal of Behavioral Public Administration*, 1(1), 1-16.
- Oliver A. (2015). Nudging, Shoving and Budging: Behavioural Economic- Informed Policy. *Public Administration*, 93(3), 700-714.
- Organ D. W. (1988). *Organisational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, KY: Lexington Books.
- Pandey S. K., Wright B. E., & Moynihan D. P. (2008). Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model. *International Public Management Journal*, 11(1), 89-108.
- Podsakoff P. M., Ahearne M., & MacKenzie S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff P. M., MacKenzie S. B., Paine J. B., & Bachrach D. G. (2000). Organisational Citizenship Behaviours: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-556.
- Schultz P. W., Nolan J. M., Cialdini R. B., Goldstein N. J., & Griskevicius V. (2007). The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms. *Psychological Science*, 18(5), 429-434.
- Stritch J. M., & Christensen R. K. (2016). Going Green in Public Organizations: Linking Organizational Commitment and Public Service Motives to Public Employees' Workplace Eco-Initiatives. *American Review of Public Administration*, 46(3), 337-355.
- Sunstein C. R., & Thaler R. H. (2003). *Libertarian Paternalism Is Not an Oxymoron*. *University of Chicago Law Review*, 70(4), 1159-1202.

- Taylor J. (2018). Working Extra Hours in the Australian Public Service: Organizational Drivers and Consequences. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 193-217.
- Tesluk P. E., Farr J. L., & Klein S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27-41.
- Vigoda-Gadot E., & Beerli I. (2011). Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 573-596.
- Vlaev I., King D., Dolan P., & Darzi A. (2016). The Theory and Practice of "Nudging": Changing Health Behaviors. *Public Administration Review*, 76(4), 550-561.
- Voorberg W., Jilke S., Tummers L., & Bekkers V. (2018). Financial Rewards Do Not Stimulate Coproduction: Evidence from Two Experiments. *Public Administration Review*, 78(6), 864-873.
- Waters L. (2012). Predicting job satisfaction: Contributions of individual gratitude and institutionalized gratitude. *Psychology*, 3(12A special issue), 1174-1176.
- Weiss J. A. (1982). Coping with Complexity: An Experimental Study of Public Policy Decision-Making. *Journal of Policy Analysis and Management*, 2(1), 66-87.
- Zhou J., & George J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

Formez PA  
Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle P.A.  
Viale Marx 15 – 00137 Roma  
[www.formez.it](http://www.formez.it)

Seguici su



Finito di stampare nel mese di febbraio 2024  
da Rubbettino print  
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)  
[www.rubbettinoprint.it](http://www.rubbettinoprint.it)





ISBN 978-88-947067-4-1



9 788894 706741