

# **Piano della Formazione**

## **2021-2023**

*Approvato dal Consiglio di Amministrazione INRiM  
in data 30 aprile 2021 con deliberazione n. 12/2021/2*

## Sommario

Introduzione	2
Organigramma e Organizzazione	3
La struttura delle risorse umane in INRiM	5
Obiettivi del Piano	5
Formazione obbligatoria	7
Formazione in materia di sicurezza e salute D.Lgs. 81/08	7
Difesa e tutela della Privacy	8
Trasparenza, integrità e anticorruzione L. 190/2012	8
Codice di comportamento dei dipendenti pubblici DPR 62/2013	8
Il Budget per la Formazione	9
Proposta di budget per l'anno 2021 per la formazione	9
Proposta di budget per l'anno 2021 per la formazione obbligatoria	9
Gestione della Formazione	9
Erogare la Formazione	10
Misurare l'efficacia della Formazione	11

## Introduzione

L'anno che si è appena concluso è stato senza dubbio un anno impegnativo, faticoso, doloroso, ma anche l'anno che ci ha visto sperimentare nuove modalità per lo svolgimento della prestazione lavorativa e nuove forme di organizzazione.

In INRiM è ormai tradizione accompagnare e sostenere il cambiamento anche attraverso la formazione ed è per questo motivo che il Piano della Formazione viene portato all'approvazione del Consiglio di Amministrazione successivamente all'approvazione del Piano Triennale delle Attività (PTA) e del Piano della Performance (PdP), dai quali trae ispirazione e indicazioni.

L'esercizio 2021 rappresenta per INRiM il terzo anno di attuazione del Piano della Formazione, approvato, nella seduta del CdA 18 dicembre 2018 con delibera 57/2018/8.

La programmazione del presente Piano 2021, oltre che recepire le indicazioni del PTA e del PdP, tiene conto delle indicazioni del Piano Organizzativo Lavoro Agile (POLA) e dell'indagine del fabbisogno formativo rivolta ai responsabili di Divisione, ai responsabili di Unità Organizzativa e alla Direzione Scientifica, i cui risultati hanno guidato l'impostazione dei progetti formativi.

Per il 2021, il Piano di Formazione dovrà assicurare la copertura della formazione obbligatoria per tutto il personale, supportare i processi di cambiamento in atto a fronte delle scelte strategiche e organizzative intraprese e, infine, essere migliorato e modellato sulla base dei risultati dell'anno precedente.

La vigente normativa in materia di sicurezza sul lavoro (D. Lgs. 81/2008 e s.m.i.) prevede che il datore di lavoro assicuri ad ogni lavoratore la possibilità di ricevere una formazione sufficiente e adeguata in materia di salute e sicurezza.

Il Piano della Formazione include quindi anche questa formazione obbligatoria, non solo come mero adempimento normativo, ma come parte integrante del processo di formazione e di attenzione alle persone.

Data la sua particolarità, legata anche alla gestione del budget, la programmazione e la progettazione dei corsi è demandata al Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione.

Uno degli obiettivi strategici di INRiM, in linea con gli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica, è quello di iniziare un percorso verso la valutazione della creazione di valore generato verso tutti i suoi stakeholder. Pertanto, all'interno di questo Piano, ci si pone l'obiettivo specifico di misurare, non solo il gradimento, come indicatore di qualità dei corsi ma, l'efficacia della formazione, come descritto nel capitolo dedicato alla misurazione dell'efficacia della formazione.

Gli obiettivi strategici, laddove sfidanti e complessi, necessitano di essere sostenuti e supportati. La formazione, a questo scopo, costituisce un importante aiuto, consentendo la migliore comprensione, l'inquadramento, l'interiorizzazione e la socializzazione delle tematiche proposte.

In ultimo, la scelta dei percorsi formativi da progettare e da svolgere *in house*, in quest'ottica iterativa di miglioramento dei processi e di accrescimento del valore, non potrà che dipendere dai risultati degli indicatori ottenuti per l'anno precedente. Risultati di cui è stata data evidenza nel *Report di attività 2020*, presentato nella seduta del CdA n. 59/2020/8, del 22 dicembre 2020.

## Organigramma e Organizzazione

INRiM è organizzato in due sezioni: una scientifica (*Research & Knowledge Transfer, R&KT*) e una tecnico-amministrativa (*Management & Service, M&S*).

Secondo quanto previsto dallo Statuto dell'Ente, art. 5, sono organi dell'Istituto: il Presidente, il Consiglio di Amministrazione, il Consiglio Scientifico, il Direttore Scientifico, la Direzione Scientifica, il Collegio dei Revisori dei Conti.

Il modello strutturale di organizzazione e funzionamento (Statuto, art. 11) si articola in:

- Direzione generale, per la gestione amministrativa, per l'organizzazione delle risorse umane e per la gestione dei servizi tecnici, ad esclusione di quanto di competenza della Direzione scientifica; la Direzione generale opera sotto la diretta responsabilità del Direttore Generale;
- Direzione scientifica, per il coordinamento, la programmazione e lo svolgimento delle attività tecnico-scientifiche dell'Ente svolte nelle Divisioni; alla Direzione Scientifica è preposto il Direttore scientifico;
- Divisioni per lo svolgimento dei programmi tecnico-scientifici.

All'interno dell'Ente opera personale con profilo di:

Ricercatore (I-II-III livello), Tecnologo (I-II-III livello), Dirigente Amministrativo (I-II fascia), Funzionario di Amministrazione (IV-V livello), Collaboratore Tecnico (IV-V-VI livello), Collaboratore di Amministrazione (V-VI-VII livello), Operatore Tecnico (VI-VII-VIII livello) e Operatori di Amministrazione (VII-VIII livello).

I Ricercatori operano unicamente all'interno della sezione scientifica, mentre i Dirigenti e i Funzionari Amministrativi operano unicamente all'interno della sezione tecnico-amministrativa.

Il Consiglio di Amministrazione INRiM approva il Contratto Collettivo Integrativo per il personale Ricercatore e Tecnologo (livelli III÷I) e per il personale Tecnico e Amministrativo (livelli VIII÷IV).

La sezione scientifica, la cui attività è svolta sotto il coordinamento della Direzione scientifica, è articolata in tre Divisioni, cui sono preposti i Responsabili di Divisione:

- **Metrologia dei materiali innovativi e scienze della vita (ML):** la Divisione sviluppa la scienza delle misure e i materiali innovativi con attenzione alle ricerche e alle applicazioni nelle scienze della vita, cura temi quali la tutela della salute con riferimento alle applicazioni diagnostiche e terapeutiche, la qualità e sicurezza dell'alimentazione, le misurazioni biologiche e chimiche, i materiali funzionali e intelligenti, gli ultrasuoni e l'acustica.

- **Metrologia applicata e ingegneria (AE):** la Divisione sviluppa la scienza delle misure e le tecnologie con attenzione all'ingegneria e alle necessità industriali; ha il compito di realizzare e disseminare le unità di misura delle grandezze meccaniche e delle grandezze termodinamiche, nonché di disseminare le unità di misura delle grandezze elettriche; cura temi quali la mobilità sostenibile, il monitoraggio ambientale e il clima, l'impiego razionale dell'energia, e lo sviluppo di strumenti metrologici a supporto della crescente digitalizzazione del mondo contemporaneo.
- **Metrologia quantistica e nanotecnologie (QN):** la Divisione sviluppa la scienza delle misure e le nanotecnologie con attenzione alle applicazioni quantistiche; ha il compito di realizzare e disseminare le unità di misura del tempo e della frequenza, delle grandezze fotometriche e delle grandezze radiometriche, nonché di realizzare le unità di misura delle grandezze elettriche; cura la mutua applicazione tra la metrologia e temi quali la fisica atomica e molecolare, la fotonica, l'elettronica quantistica, i dispositivi quantistici e le misurazioni quantistiche.

Ciascuna Divisione contribuisce, con le proprie specifiche competenze, alla mission dell'Istituto.

La sezione tecnico-amministrativa è costituita dalla Direzione generale, articolata in due Direzioni di II livello, Direzione Affari Giuridici e Direzione Tecnica, e in 5 unità organizzative (UO) di diretta afferenza e 2 servizi. Ogni UO opera sotto il coordinamento di un Responsabile. La struttura tecnico-amministrativa, che fa capo al Direttore Generale, è articolata in:

- Segreteria generale;
  - Risorse Economiche;
  - Trattamento Economico del Personale;
  - Sviluppo Risorse Umane;
  - Comunicazione;
  - Servizio di Prevenzione e Protezione;
  - Servizio Gestione Qualità.
- Direzione Affari Giuridici, a cui afferiscono 2 UO:
    - Gare e Contratti;
    - Reclutamento.
  - Direzione Tecnica, a cui afferiscono 3 UO:
    - Logistica e Manutenzione;
    - Servizi informatici;
    - Servizi Tecnici.

## La struttura delle risorse umane in INRiM

La fruizione dei percorsi formativi è destinata a tutto il personale in servizio presso l'Ente, appartenente ai diversi profili e livelli sia esso a tempo indeterminato che a tempo determinato e agli assegnisti di ricerca.

Al 31.12.2020 INRiM conta 241 dipendenti, di cui 13 a tempo determinato, e 31 titolari di assegno di ricerca. In Tabella 1 è riportato il dettaglio del personale dipendente suddiviso per profilo.

**TABELLA 1 - RIPARTIZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE PER PROFILO AL 31.12.2020**

Profilo	T. indeterminato	T. determinato	Totale
Dirigente di II fascia	1	-	1
Dirigente di ricerca	7	1	8
Primo ricercatore	22	-	22
Ricercatore	67	4	71
Dirigente tecnologo	1	-	1
Primo tecnologo	10	-	10
Tecnologo	9	3	13
C.T.E.R	64	1	65
Operatore tecnico	15	-	15
Funzionario di amministrazione	10	1	11
CAM	17	3	20
Operatore di amministrazione	5	-	5
<i>Totali</i>	228	13	241

*Piano della performance 2021-2023*

<https://www.inrim.it/amministrazione-trasparente/performance/piano-della-performance>

## Obiettivi del Piano

Posti i criteri base su cui il Piano della formazione 2021 – 2023 si fonda, appena descritti nel capitolo introduttivo, esso si pone i seguenti scopi:

- supportare il processo di cambiamento organizzativo in atto, aiutando le persone a rafforzare la propria capacità di adattarsi ad una Amministrazione che cambia;
- sviluppare competenze manageriali per chi riveste responsabilità gestionali;
- sviluppare competenze trasversali, anche per favorire il benessere organizzativo;

- aggiornare le capacità operative e gestionali e adeguare le competenze esistenti alle competenze necessarie a conseguire gli obiettivi programmatici dell'Ente;
- garantire un adeguato sfruttamento delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie in una logica di razionalizzazione dei processi;
- valorizzare le competenze e le professionalità del personale, organizzando corsi con formatori interni.

## Programmazione della Formazione

Nell'individuazione delle attività formative per l'anno di riferimento si deve tenere conto degli obblighi di legge, degli obiettivi di sviluppo e potenziamento delle competenze di interesse strategico dell'Ente e dei bisogni espressi dal personale.

La formazione viene progettata in sinergia con i Responsabili delle strutture destinatarie e con i formatori, attraverso un'analisi congiunta degli obiettivi formativi che si vogliono raggiungere, in modo da creare percorsi su misura adatti al contesto di riferimento.

I percorsi formativi sono sviluppati, come per l'anno precedente, su tre livelli:

**I livello: competenze manageriali e di alta specializzazione**

**II livello: competenze tecnico-specialistiche**

**III livello: competenze generali trasversali**

Ogni livello è articolato in uno o più progetti, che rappresentano i contenitori dei corsi di formazione. I progetti diventano così il secondo livello di indirizzamento delle attività formative per l'anno di riferimento.

Di seguito sono elencati i progetti formativi (PF) scelti per l'anno 2021, suddivisi per livelli.

## Formazione di I livello

Progetto formativo (PF) I.A: "Programma intensivo di sviluppo manageriale"

## Formazione di II livello

PF II.A: "Sviluppo delle competenze per la presentazione dei progetti di ricerca e la loro gestione"

PF II.B: “Aggiornamento normativo e professionale specifico”

PF II.C: “Sviluppo delle competenze tecnico-specialistiche”

## Formazione di III livello

PF III.A: “Informatico”;

PF III.B: “Aggiornamento normativo: elementi di base”;

PF III.C: “Soft Skills per lo Smart Working”

## Formazione obbligatoria

La formazione obbligatoria è programmata in ottemperanza alle relative norme e viene erogata in stretta collaborazione con le strutture dell’Ente competenti per materia. Particolare rilevanza verrà data a tutti gli adempimenti formativi inerenti l’ambito della salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro, anche al di là di ciò che è strettamente prescritto, rimarcando la centralità della sicurezza e del benessere lavorativo.

Di seguito si specificano i dettagli dei percorsi formativi obbligatori suddivisi, ove possibile, per mansione ricoperta e i relativi aggiornamenti.

### Formazione in materia di sicurezza e salute D.Lgs. 81/08

In Tabella 2 sono riportati i corsi in materia di sicurezza, obbligatori e prescritti dalla normativa. A questo elenco saranno aggiunti, in corso d’anno, i corsi specifici per il personale coinvolto.

**TABELLA 2 - CORSI IN MATERIA DI SICUREZZA PRESCRITTI DALLA NORMATIVA**

Corso	Durata	Aggiornamento
FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO DEI LAVORATORI (Accordo Stato-Regioni)	12 ore, (4 ore, generale + 8 ore, specifico). Minimo 2 sessioni formative.	6 ore
FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO NUOVI DIRIGENTI	16 ore	6 ore
AGGIORNAMENTO ANNUALE RAPPRESENTATI DEI LAVORATORI PER		8 ore

LA SICUREZZA		
FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO ADDETTI AL SERVIZIO DI PREVENZIONE PROTEZIONE	Moduli A, B come Accordo Stato-Regioni 21/12/2011	Moduli Specifici
FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO PREPOSTI	8 ore	6 ore
CORSO COMPLETO E AGGIORNAMENTO ADDETTI PRIMO SOCCORSO E ANTINCENDIO	Primo soccorso: 16 ore Addetti antincendio: 8 ore	6 ore 5 ore

## Difesa e tutela della Privacy

Alla luce del nuovo Regolamento Generale sulla Protezione dei dati (GDPR) entrato in vigore il 25 maggio 2018 in tutti i paesi dell'Unione Europea, la formazione in questo ambito è rivolta a **tutti**, con particolare attenzione ai titolari e responsabili del trattamento dei dati personali.

## Trasparenza, integrità e anticorruzione L. 190/2012

Interventi formativi generali in materia di Trasparenza, integrità e anticorruzione così come previsti dalla L. 190/2012 sono rivolti a **tutti** i dipendenti e percorsi specifici per il responsabile, ai responsabili delle aree a rischio e al personale coinvolto nei processi soggetti a rischio corruzione.

## Codice di comportamento dei dipendenti pubblici DPR 62/2013

Le iniziative formative relative alla diffusione del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR n. 62/2013) illustrano la codificazione e le disposizioni sulle modalità di condotta cui i dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni devono ispirarsi per lo svolgimento dei compiti e funzioni loro assegnati, disposizioni che integrano i doveri di ufficio e le responsabilità disciplinari previste dalla normativa, dai contratti collettivi e dai regolamenti interni.

La formazione finalizzata alla diffusione e alla corretta applicazione dei codici citati coinvolge **tutto** il personale per norma chiamato a rispettare i principi dei Codici.

## Il Budget per la Formazione

### Proposta di budget per l'anno 2021 per la formazione

Il Bilancio previsionale prevede un *budget* per la formazione di 85 keuro, cui si aggiungono le risorse per la formazione obbligatoria.

### Proposta di budget per l'anno 2021 per la formazione obbligatoria

Il Bilancio previsionale prevede un budget per la formazione in materia di sicurezza e salute D.Lgs. 81/08 di 40 keuro.

## Gestione della Formazione

Il processo di erogazione della formazione viene gestito dalla U.O. Sviluppo Risorse Umane che, una volta individuato il fabbisogno e redatto il Piano di Formazione, di concerto con la Direzione Generale e la Direzione Scientifica individua le priorità e definisce i complessivi *programmi di formazione sistematici*.

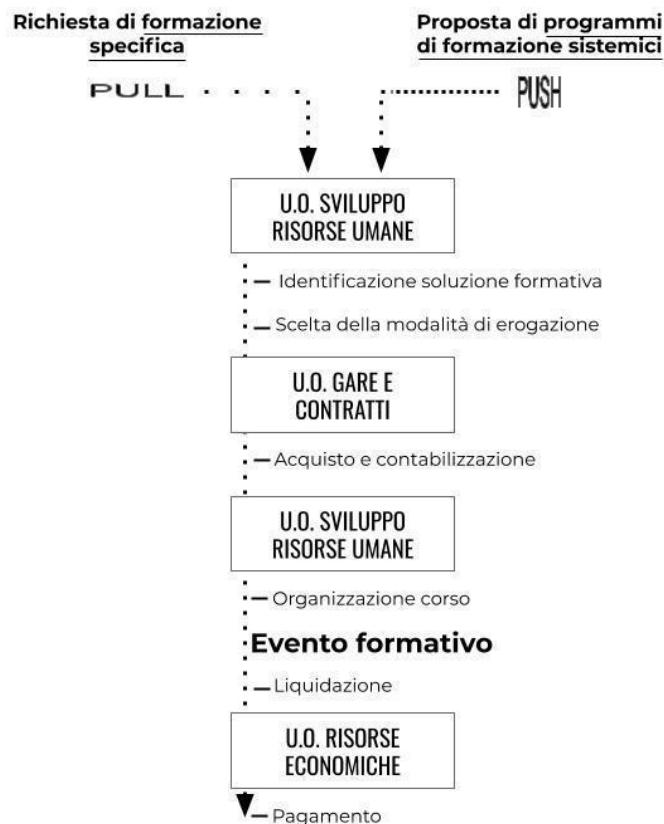
La U.O. Sviluppo Risorse Umane, inoltre, gestisce le richieste di *formazione specifica*. In questo caso, ricevuta la richiesta, validata dalla Direzione di competenza e in coerenza con il Piano, si occupa di identificare la soluzione formativa e di individuare, di concerto con la Direzione Generale, la modalità di erogazione e la procedura di scelta del fornitore. Espletato il processo di acquisto da parte della U.O. Gare e Contratti, si occupa dell'organizzazione dell'intervento, della rilevazione della soddisfazione degli utenti e degli esiti, rilasciando la certificazione di regolare esecuzione necessaria per il pagamento dei corrispettivi, a cura della U.O. Risorse Economiche.

Le iniziative di richiesta formativa sono pertanto di due tipologie:

- a) **richieste di formazione specifica** (*pull*), avanzata da singolo dipendente o dai referenti/responsabili ad ogni livello;
- b) **proposte di programmi di formazione sistematici** (*push*), avanzati dalle Direzioni (Generale e Scientifica) a cui, a seconda dei casi, i dipendenti sono chiamati a partecipare obbligatoriamente, volontariamente o, eventualmente, su specifica selezione.

Il processo di erogazione della formazione, descritto nello Schema 1 sottostante, ha in ogni caso come input una iniziativa di richiesta formativa e come output la soddisfazione della richiesta.

## SCHEMA 1 - PROCESSO DI EROGAZIONE DELLA FORMAZIONE



Si sottolinea che saranno oggetto di disamina, ai fini della valutazione dei comportamenti organizzativi, i casi in cui il dipendente rifiuti le iniziative formative programmate, non svolga le attività previste, ferma restando la disciplina relativa alle attività obbligatorie.

## Erogare la Formazione

La formazione può essere erogata a catalogo, o progettata e *ad hoc* e erogata *in house*. Nel primo caso ci si rivolge a formatori esterni, nel secondo caso invece, ci si rivolge anche a personale interno con specifiche competenze alle quali è richiesto di assumere il ruolo di formatori. Quest'ultima possibilità, permette sia di colmare i gap formativi utilizzando strumenti e metodologie didattiche più adeguate e compatibili con la realtà organizzativa dell'Ente, sia di adattare celermente i contenuti dei corsi alle esigenze interne e di concordare il momento migliore in cui svolgere l'attività formativa *in situ*. Tenuto conto, inoltre, della specificità del contesto tecnico-scientifico in cui INRiM si situa, per incrementare competenze e abilità alla frontiera dell'eccellenza, potranno essere attivati percorsi di formazione *on the job*, da attuarsi anche con scambi e *visiting internazionali*.

## Misurare l'efficacia della Formazione

La valutazione dell'efficacia degli interventi formativi è effettuata attraverso il monitoraggio delle fasi che compongono il processo, in modo tale da:

- cogliere le dimensioni motivazionali dei partecipanti;
- analizzare il soddisfacimento in relazione ai bisogni formativi espressi a livello individuale e a livello di struttura di appartenenza;
- ritrarre eventualmente i processi di lavoro in base ai risultati ottenuti nella fase precedente di analisi (*follow-up*).

Il sistema di valutazione predisposto dall'Ente è da intendersi come un sistema aperto, in grado di recepire i *feedback* provenienti dai partecipanti e dai formatori durante la realizzazione del progetto.

Il sistema di valutazione mira a definire:

- il livello di gradimento in riferimento alla qualità dell'azione formativa;
- i risultati ottenuti dall'azione formativa in termini di conoscenze acquisite;
- l'impatto dell'intervento formativo sui partecipanti e sulle strutture di provenienza. In particolare, misurando gli effetti della formazione sul lavoro.

Gli strumenti che saranno utilizzati per il monitoraggio e la valutazione sono:

- questionari di gradimento somministrati ai partecipanti nei giorni immediatamente successivi alla frequenza ai corsi;
- questionari di efficacia somministrati ai responsabili o coordinatori dei fruitori della formazione, in periodi successivi alla conclusione delle attività del progetto, per misurare gli effetti concreti sul lavoro.

La novità per l'anno 2021 sta proprio nella misurazione dell'efficacia attraverso il monitoraggio effettuato dai responsabili, azione che mira ad ottenere risposte strettamente collegate alla prestazione lavorativa.

L'efficacia dell'azione formativa è data dalla coerenza tra:

- formulazione corretta degli obiettivi formativi;
- risorse adeguate agli obiettivi;
- metodologie coerenti con gli obiettivi.

Mentre la formazione agisce su quattro livelli:

- a) Reazione: ovvero il "gradimento" dei destinatari della formazione nei confronti del programma;
- b) Apprendimento: ovvero l'acquisizione di conoscenze (*sapere*), capacità (*saper fare*), atteggiamenti (*saper essere*);
- c) Comportamento: ovvero l'esercizio effettivo di conoscenze, capacità e atteggiamenti;
- d) Risultati: ovvero conseguimento degli effetti desiderati di performance come conseguenza dell'assunzione di comportamenti.

Quando parliamo di **gradimento** intendiamo la reazione dei partecipanti a un programma formativo. Valutare il gradimento è fondamentale non solo per definire il giudizio complessivo del programma formativo, ma anche per la sua influenza sulla qualità dell'apprendimento. Quindi è importante che azioni correttive siano attuate durante lo svolgimento del programma formativo, se si registra un basso livello di gradimento dei partecipanti.

Per **apprendimento** intendiamo la interiorizzazione di: - conoscenze teoriche (*sapere*) - abilità (*saper fare*) - atteggiamenti (*saper essere*).

Con il termine **comportamento** ci riferiamo a << *conoscenze + abilità + atteggiamenti* >> che l'individuo riunisce e agisce in un tutt'uno e determina così il suo sviluppo e crescita.

Con il termine **risultati** intendiamo gli obiettivi definiti e raggiunti in virtù del comportamento adottato.

Risulta evidente quanto sia importante realizzare progetti formativi commisurati alle necessità e ai risultati che si vogliono ottenere.

Il rischio nell'attività formativa può derivare dal "narcisismo progettuale", facendo deviare l'attività formativa da un percorso pratico e utile. Per questo è importante progettare la formazione sulla base dei bisogni formativi raccolti e dalle necessità strategiche dell'Ente.

Si noti inoltre che i bisogni formativi possono essere non solo quelli espressi ma, anche, impliciti e latenti.

Si deduce che i bisogni formativi possono nascere da esigenze di necessità, atti a risolvere problemi reali o desideri del partecipante e per colmare insoddisfazioni personali.

INRiM, in questo contesto, seleziona le iniziative e i formatori cercando di assicurare che siano in grado di interpretare e codificare non solo il fabbisogno formativo espresso ed implicito, ma anche il fabbisogno formativo latente e desiderato (non espresso) che potrebbe rivelarsi durante l'azione formativa.

INRiM si assicura, inoltre, che i programmi formativi siano coerenti con i bisogni espressi e con la sua organizzazione. Un progetto formativo deve essere efficace ed efficiente in relazione agli obiettivi definiti, il tempo a disposizione, le risorse impiegate.

Inoltre, INRiM si pone l'obiettivo di valutare gli effetti dei corsi sulla performance aziendali e individuali attraverso indicatori connessi ai corsi *in house* progettati su misura per l'Ente.

Gli indicatori baseranno la loro struttura sui possibili cambiamenti che possono essere osservati all'interno di un'organizzazione quando è svolta un'adeguata azione formativa, pur in considerazione delle difficoltà insite nell'osservazione di fenomeni multifattoriali.

Le dimensioni sulle quali si vuole basare la rilevazione degli effetti della formazione sono:

- a) *sapere*: conoscenza;
- b) *saper fare*: capacità/abilità;
- c) *saper essere*: comportamento/atteggiamento;
- d) *saper divenire*: miglioramento personale e del contesto lavorativo.