INRiM
ISTITUTO NAZIONALE
DI RICERCA METROLOGICA

PIANO
DELLA FORMAZIONE
2019-2021

PROGETTO

IN COSTANTE EVOLUZIONE

Sommario

Dal Progetto al Piano della Formazione 2
Questionario 6
Interviste 18
La struttura delle risorse umane in INRiM 20
Obiettivi 23
Programmare la Formazione 23
Formazione di I livello 24
Formazione di II livello 24
Formazione di III livello 24
Formazione obbligatoria 25
Formazione in materia di sicurezza e salute D.Lgs. 81/08 25
Difesa e tutela della Privacy 26
Trasparenza, integrità e anticorruzione L. 190/2012 26
Codice di comportamento dei dipendenti pubblici DPR 62/2013 26
Il Budget per la Formazione 27
Proposta di budget per l'anno 2019 per la formazione 27
Proposta di budget per l'anno 2019 per la formazione obbligatoria 27
Gestire la Formazione 28
Erogare la Formazione 30
Misurare l'efficacia della Formazione 31

Dal Progetto al Piano della Formazione

Formare le risorse umane costituisce un dovere ma INRiM intende, attraverso questo Piano, riconoscere e restituire alla formazione il valore di risorsa strategica per la crescita dell'organizzazione, di fattore di miglioramento della capacità di risposta alle sfide che un ambiente sempre più competitivo pone, di strumento di crescita personale, professionale e umana.

PIF, *Progetto INRiM in Formazione*, nasce perciò innanzitutto dall'esigenza di sviluppare un piano strutturato destinato a soddisfare un bisogno formativo compiutamente delineato, e solo in seconda battuta per la necessità di rispondere a specifiche richieste normative. Il Progetto rappresenta, inoltre, una concreta risposta alle criticità emerse dalla valutazione dei rischi psicosociali, lo stress lavoro correlato, effettuata in conformità al D.lgs. 81/2008.

Una Direttiva della Funzione pubblica ormai non propriamente recente, datata 13 dicembre 2001, intitolata *"Programmazione della formazione delle amministrazioni pubbliche*" recita:

"… la Formazione è una dimensione costante e fondamentale del lavoro e uno strumento essenziale nella gestione delle Risorse Umane. Tutte le organizzazioni, per gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei servizi, devono fondarsi sulla conoscenza e sulle competenze. Devono, pertanto, assicurare il diritto alla formazione permanente, attraverso una pianificazione e una programmazione delle attività formative che tengano conto anche delle esigenze e delle inclinazioni degli individui".

La realizzazione di queste indicazioni ha trovato un oggettivo limite in quest'ultimo decennio a causa delle forte limitazioni imposte dalla normativa in materia di contenimento della spesa.

INRiM, tenuto conto della possibilità di utilizzare fondi propri derivanti dai progetti e dalle commesse commerciali, la cui efficace realizzazione richiede lo sviluppo di specifiche competenze tecniche e manageriali, intende potenziare la formazione riconoscendo la sua valenza strategica per ottenere livelli crescenti di performance scientifica, tecnica ed amministrativa.

La sfida è ideare percorsi formativi orientati al potenziamento delle competenze, coerentemente con le necessità di un moderno ente di ricerca europeo, riuscendo a coinvolgere il personale, fornendo strumenti non solo adeguati e validi, ma attraenti e desiderabili, ottenendo quella motivazione che è componente indispensabile di qualunque strategia di miglioramento.

Il Piano della Formazione, pur tenendo conto delle diverse esigenze dell'Ente in relazione agli specifici profili professionali e delle diverse potenzialità di crescita, si pone come strumento inclusivo, consentendo a tutto il personale di crescere e condividere un contesto lavorativo stimolante.

Per definire gli obiettivi strategici della formazione è necessario partire dalla fotografia dell'Ente, dalla conoscenza delle reali esigenze e necessità. Il *Progetto PIF* nasce con l'intento di implementare un insieme strutturato di azioni che portino alla definizione di un Piano della Formazione (PdF) su misura per l'Ente.

Questo Piano della Formazione si basa infatti sia, in un'ottica bottom-up, sull'analisi del bisogno formativo percepito sia, in un'ottica top-down, sulle indicazioni fornite dai Responsabili delle Divisioni (RdD) e delle Unità Organizzative (U.O.) per creare percorsi *ad hoc*, parallelamente integrati dalla formazione obbligatoria.
Il Piano riporta obiettivi, le risorse finanziarie e le metodologie formative da adottare in riferimento ai diversi destinatari, riconoscendo alla formazione la natura di processo circolare, che mette in relazione gli outcome delle iniziative con le esigenze formative iniziali, le criticità riscontrate e gli obiettivi perseguiti.

La formazione è uno strumento che per essere efficace richiede un sacrificio da parte di tutti i soggetti coinvolti: all'Amministrazione che investe risorse e attenzione, al personale cui è richiesto di investire tempo, anche al di fuori dell'orario lavorativo, passione, energie e attenzione necessari a trasformare nozioni in competenze e le competenze in abilità.

Ottenere migliori competenze e abilità, per una migliore organizzazione, per una migliore performance, in un contesto stimolante e inclusivo. Questo l'obiettivo che ci poniamo.

Risultati dell'indagine sul bisogno formativo

La rilevazione dei bisogni formativi è stata realizzata nel giugno 2018 e si è articolata in due fasi. Nella prima si è reso accessibile a tutto il personale un questionario web, mirato a far emergere le preferenze formative su specifiche aree di competenza. La seconda fase ha previsto una serie di interviste indirizzate direttamente ai Responsabili di Divisione e di Unità Organizzativa, con l'obiettivo di identificare il bisogno formativo per specifici aggregati di persone.

Il personale al 30 giugno 2018, data dell'indagine sul bisogno formativo, era pari a 215 unità. A questo numero si aggiungono gli assegnisti di ricerca che, pur non essendo dipendenti dell'Ente, rientrano nel Piano di Formazione proprio in qualità di personale in formazione.
In Tabella 1 è riportato il dettaglio dei profili delle risorse umane presenti all'interno dell'Ente, il numero di unità per ogni profilo (*n*) e la relativa ripartizione percentuale rispetto al totale.
Alla data della rilevazione del fabbisogno formativo, il personale afferiva alle Divisioni Scientifiche, allo STALT e alle Unità Organizzative nelle proporzioni riportate in Tabella 2 sottostante. Anche in questo caso è indicato il numero di unità per struttura (*n*) e la relativa ripartizione percentuale rispetto a totale.
La formazione, a norma di Statuto, è di competenza della Direzione Generale per il personale tecnico-amministrativo e della Direzione Scientifica per il personale di ricerca. Questo piano, integrato per entrambe le componenti, è pertanto presentato congiuntamente dalle due Direzioni.

Il PdF, come detto, prende le mosse dall'individuazione dei fabbisogni formativi, espressi da un pubblico composto da molteplici attori, e cerca di definire una strategia di risposta sistematica e inclusiva.

TABELLA 1 - PROFILI DI APPARTENENZA DEL PERSONALE INRIM AL 30.06.2018

Profili	*n*	%
Direttore Generale	1	0.4
Dirigente di II fascia	1	0.4
Dirigente di ricerca	6	2.4
Primo Ricercatore	24	9.7
Ricercatore	56	22.6
Dirigente Tecnologo	2	0.8
Primo Tecnologo	8	3.2
Tecnologo	9	3.6
Collaboratore tecnico	61	24.6
Operatore tecnico	16	6.5
Funzionario amministrativo	8	3.2
Collaboratore amministrativo	19	7.7
Operatore amministrativo	4	1.6
Assegnista di ricerca	33	13.3

TABELLA 2 - STRUTTURE DI AFFERENZA DEL PERSONALE INRIM AL 30.06.2018

Strutture	*n*	%
Direzione Generale	3	1.2
Direzione Scientifica	4	1.6
Metrologia Fisica	45	18.2
Metrologia per la qualità della vita	43	17.4
Nanoscienze e Materiali	45	18.2
STALT	54	21.9
Sistemi informatici	2	0.8
Servizi Tecnici. Sicurezza e Ambiente	13	5.3
Affari legati, statuto e regolamenti	1	0.4
Appalti e contratti passivi	6	2.4
Bilancio e contabilità	9	3.6
Personale	8	3.2
Relazioni esterne e Biblioteca	4	1.6
Segreteria generale	5	2.0
Team supporto alla ricerca	3	1.2
Ufficio di diretta collaborazione Presidente e Direttore Generale	2	0.8

Questionario

Il questionario, la cui analisi documentata ha portato alla luce i bisogni formativi oggetto di questo piano, è stato suddiviso in tre parti: la prima parte di identificazione dell'utente, in cui è stato chiesto di selezionare il proprio profilo di appartenenza, la propria struttura di afferenza e l'area di lavoro (Ricerca/Amministrazione); una seconda parte di interesse generale, in cui è stato chiesto all'utente di rispondere a domande sul *se*, *quanto*, *perché* e *quando* sia utile la formazione continua; una terza parte di interesse specifico, in cui è stato chiesto all'utente di selezionare quali tra sette aree conoscitive fossero di suo maggior interesse tra: giuridico-normative, tecnico-specialistiche, economico-finanziarie, scientifiche, linguistiche, informatiche e trasversali. In ultimo, all'interno di questa parte, è stato chiesto all'utente di identificare quali specifiche competenze sarebbe stato interessato a sviluppare all'interno di ognuna delle sette aree conoscitive proposte.
L'analisi che segue è stata effettuata interrogando in modo puntuale i dati ottenuti a seguito della compilazione del questionario nel periodo di giugno 2018. L'analisi punta a far affiorare le esigenze formative per proporre percorsi formativi adeguati, che siano in grado di stimolare positivamente il personale agevolando così il processo di apprendimento per lo sviluppo di nuove abilità e capacità.

La percentuale di risposta al questionario è stata del 72%. Le risposte sono pervenute omogeneamente da tutte le strutture e da tutti i profili, rendendo così i dati rappresentativi del campione analizzato ed evidenziando una particolare sensibilità del personale al tema della formazione.
In Tabella 3 si riporta il dettaglio delle risposte al questionario suddivise per *profilo*, dove n_{risp} indica il numero di risposte ricevute per profilo di appartenenza e accanto il valore percentuale rispetto al numero totale di unità (n). Mentre in Tabella 4 è riportata la suddivisione delle risposte ricevute per *struttura* di afferenza.
In Figura 1 è riportata la ripartizione percentuale delle risposte suddivise per profilo di appartenenza, rispetto al totale delle unità. L'analisi di questo dato è utile sia per valutare l'impatto di questa indagine sul personale, sia sulla sensibilità di quest'ultimo nei riguardi della formazione, e infine per dare un primo *feedback* sull'efficacia della modalità di comunicazione adottate dal progetto.

TABELLA 3 - SUDDIVISIONE DELLE RISPOSTE AL QUESTIONARIO PER PROFILO

Profili	n_{risp}	%
Direttore Generale	1	100
Dirigente di II fascia	1	100
Dirigente di ricerca	4	67
Primo Ricercatore	17	71
Ricercatore	42	75
Dirigente Tecnologo	1	50
Primo Tecnologo	4	50
Tecnologo	9	100
Collaboratore tecnico	50	82
Operatore tecnico	11	69
Funzionario amministrativo	5	63
Collaboratore amministrativo	18	95
Operatore amministrativo	3	75
Assegnista di ricerca	14	42

TABELLA 4 - SUDDIVISIONE DELLE RISPOSTE AL QUESTIONARIO PER STRUTTURA DI AFFERENZA

Strutture	n_{risp}	%
Direzione Generale	1	33
Direzione Scientifica	4	100
Metrologia Fisica	35	78
Metrologia per la qualità della vita	39	91
Nanoscienze e Materiali	43	96
STALT	52	96
Sistemi informatici	2	100
Servizi Tecnici. Sicurezza e Ambiente	13	100
Affari legati, statuto e regolamenti	1	100
Appalti e contratti passivi	5	83
Bilancio e contabilità	7	78
Personale	8	100
Relazioni esterne e Biblioteca	4	100
Segreteria generale	5	100
Team supporto alla ricerca	3	100
Ufficio di diretta collaborazione Presidente e Direttore Generale	2	100

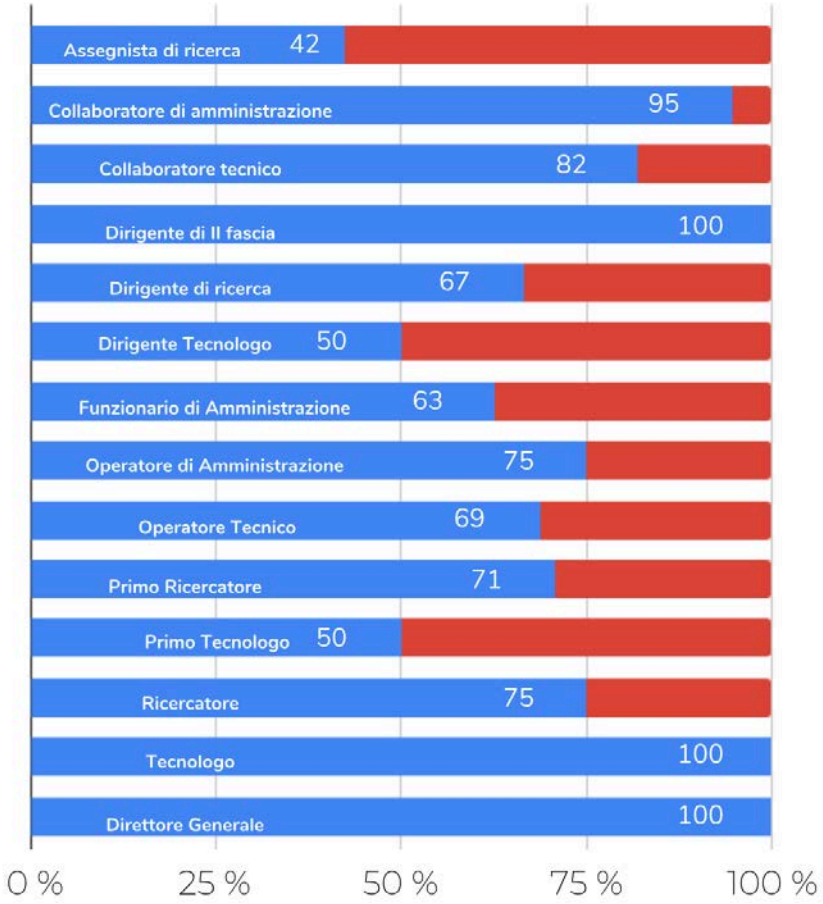


FIGURA 1 - PERCENTUALI DI RISPOSTE AL QUESTIONARIO ESPRESSE IN FUNZIONE DEL PROFILO DI APPARTENENZA (BLU).

All'interno del questionario, è stato chiesto al personale di valutare, utilizzando un numero da 1 (poco) a 5 (molto), l'utilità della formazione continua. Il risultato dell'indagine è riportato in Figura 2.

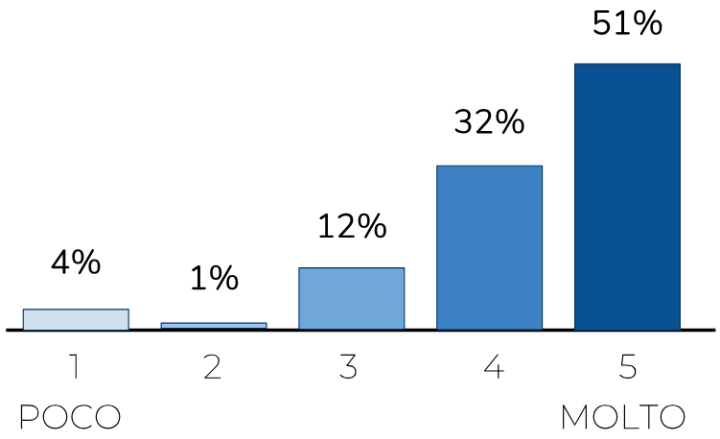


FIGURA 2 - PERCENTUALI DI RISPOSTA DA 1 (POCO) A 5 (MOLTO) SULL'UTILITÀ DELLA FORMAZIONE CONTINUA

Come si può osservare, le percentuali più elevate si trovano in corrispondenza dei numeri 5 (51 %) e 4 (32 %). Questo indica che la maggior parte del personale ritiene che l'investimento in formazione continua sia tassello indispensabile della vita lavorativa, considerato funzionale alla crescita professionale, garanzia di aumento di qualità, efficienza ed efficacia nelle proprie prestazioni lavorative.

Il risultato dell'indagine sul *perché* sia utile la formazione è riportato in Figura 3. Si noti come le risposte più comuni: acquisire nuove competenze (23.1 %), aggiornamento professionale (20.6 %), risolvere più efficacemente i problemi (16.9 %) e acquisire una maggiore autonomia nel lavoro (15%), rivelino la necessità di migliorare aspetti lavorativi per incrementarne il valore. Al contrario, solo per un 6.5 % delle risposte il processo formativo è percepito come puro strumento utilitaristico per l'avanzamento personale di carriera.

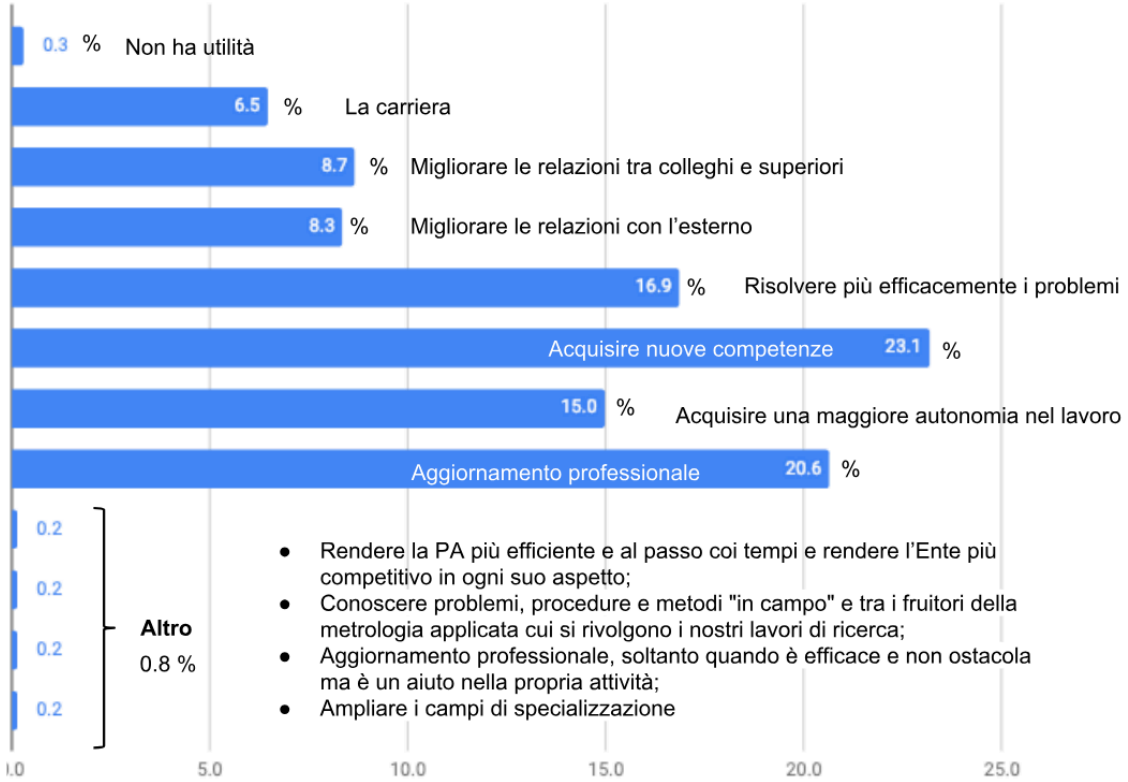


FIGURA 3 - SUDDIVISIONE PERCENTUALE DELLE RISPOSTE ALLA DOMANDA SUL "PERCHÈ SIA UTILE LA FORMAZIONE"

Le risposte all'indagine sul *quando* sia utile la formazione sono riportate in Figura 4, la quale schematizza un percorso lavorativo standard evidenziandone specifici scenari/avvenimenti.

Come si può osservare dallo schema in figura, si ritiene che la formazione sia necessaria, soprattutto, a seguito di innovazioni normative o novità del quadro di riferimento (39 %) e al momento dell'assunzione (28 %). Se il primo dato evidenzia il desiderio da parte del personale di raggiungere il livello di competenze allo stato dell'arte in un determinato ambito, la necessità di una richiesta formativa al momento dell'assunzione rivela un bisogno formativo che potrebbe non essere stato adeguatamente soddisfatto in precedenza, quindi da sottoporre a valutazione ed eventualmente da riproporre in modo maggiormente attento e puntuale.

La necessità formativa che accompagna tutta la vita lavorativa (14 %) è riconosciuta in percentuale simile alla necessità formativa a fronte di un avanzamento di carriera (12 %). Questo ultimo dato, insieme alla necessità formativa a seguito di un'assenza prolungata (5 %), emerse a fronte di questa indagine, potrebbero derivare da esperienze dirette vissute dal personale, alle quali fin da ora potrà essere data maggiore attenzione. Come, a seguito di questa analisi documentata, potrà essere data maggiore rilevanza alle diverse esigenze formative, le quali potranno essere valutate e gestite in modo più strutturato e strategico.

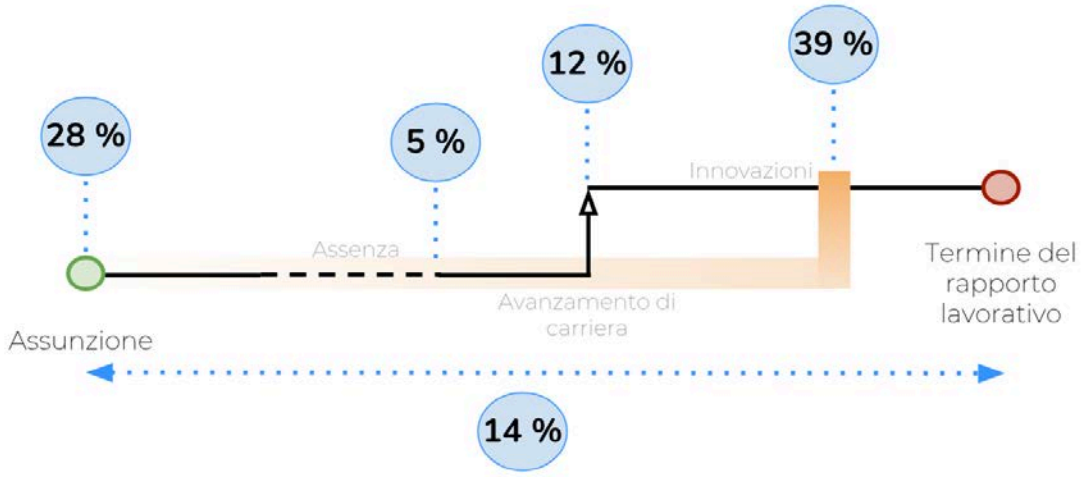


FIGURA 4 - PERCENTUALI DI RISPOSTA ALL'INDAGINE SUL QUANDO SIA UTILE LA FORMAZIONE

In Figura 5 è riportata la ripartizione percentuale del fabbisogno formativo per le diverse aree conoscitive: economico - finanziarie (7.1 %), giuridico – normative (7.7 %), scientifiche (12.4 %), informatiche (17.1 %), trasversali (17.7 %), linguistiche (18 %) e tecnico – specialistiche (20.3 %). Il bisogno formativo privilegia le competenze tecnico - specialistiche, a seguire quelle linguistiche, informatiche e trasversali (*soft skills*).

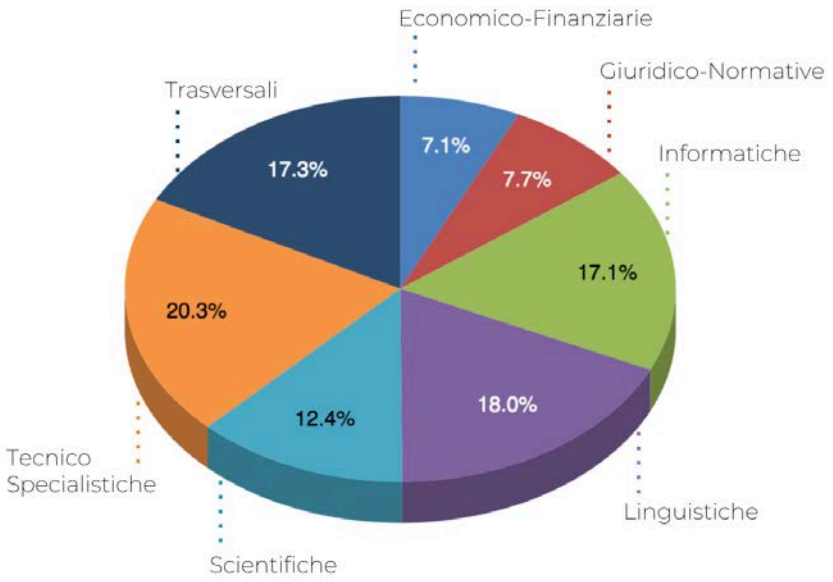
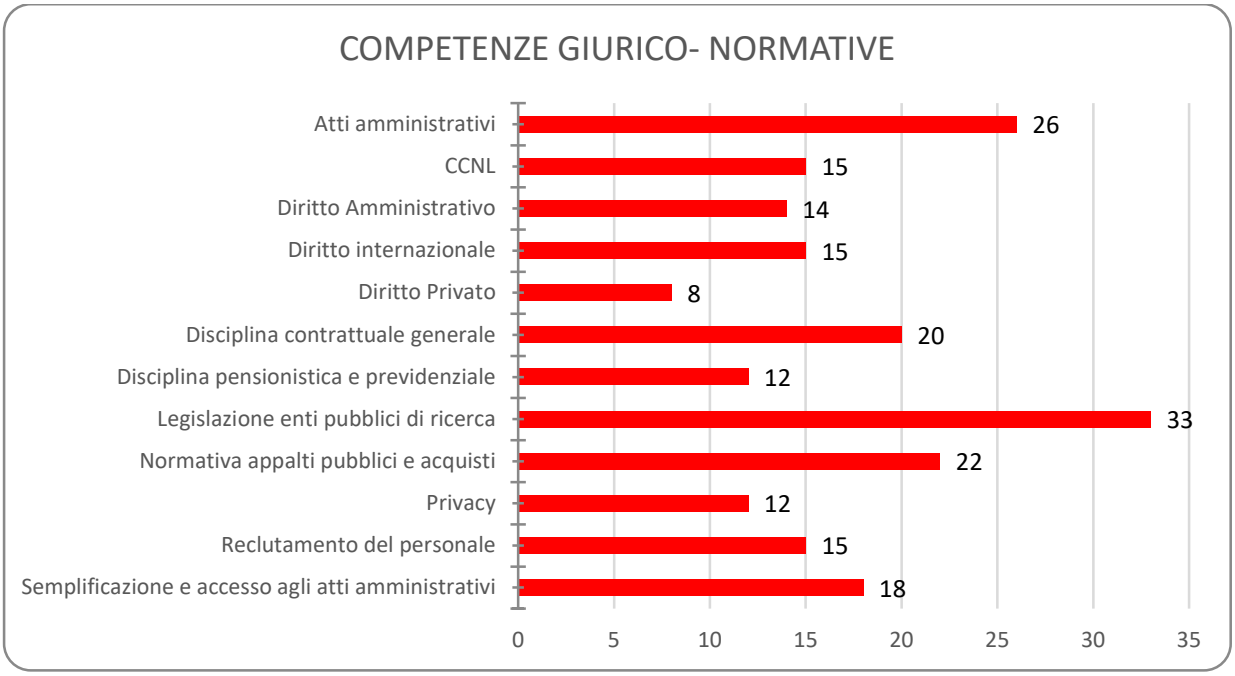
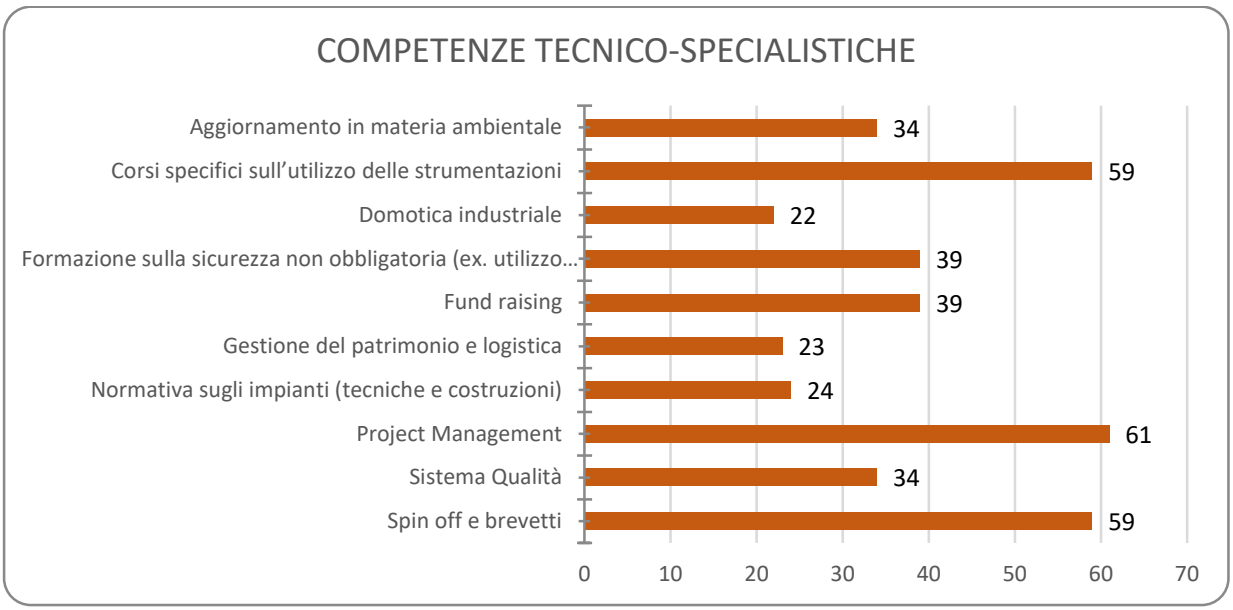
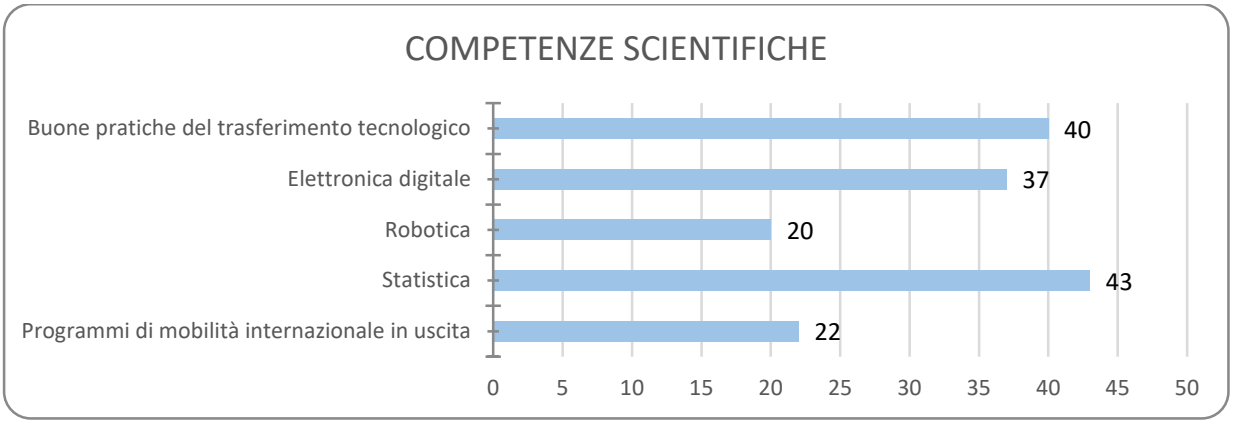


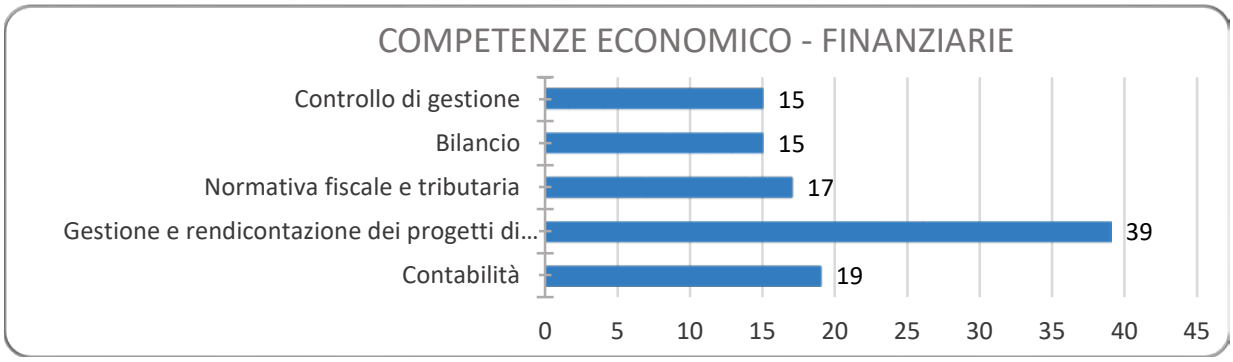
FIGURA 5 – RIPARTIZIONE PERCENTUALE DEL BISOGNO FORMATIVO PER AREE CONOSCITIVE

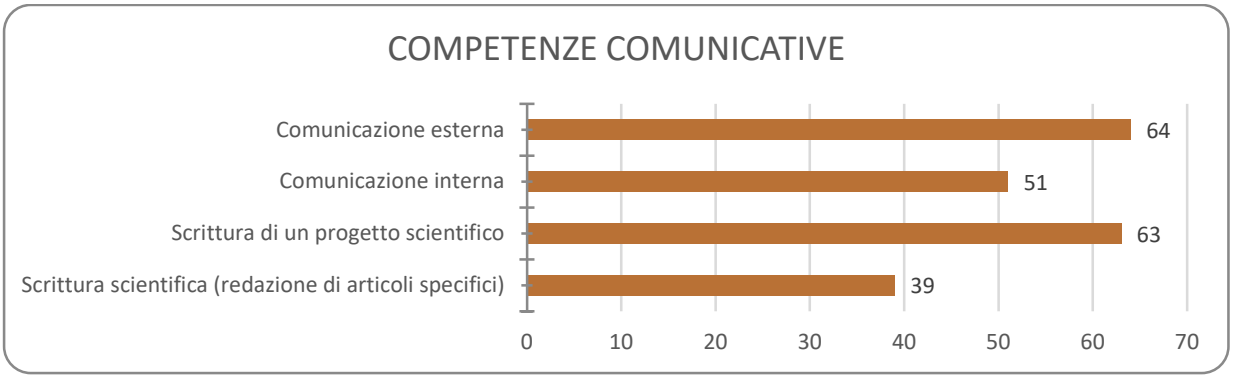
Il dettaglio delle risposte per le specifiche aree offre importanti spunti per la determinazione del programma della formazione. *In primis* l'indagine evidenzia come il bisogno formativo sia distribuito in modo omogeneo sulle sette aree di competenza proposte, tuttavia solo entrando nel dettaglio delle richieste si può apprezzare la reale suddivisione del fabbisogno. Per fare ciò, le richieste ricevute per ogni area di competenza sono state analizzate e attentamente riportate negli istogrammi sottostanti. La lettura di questi grafici fornisce elementi valutativi indispensabili da cui partire per la progettazione di percorsi formativi su misura.

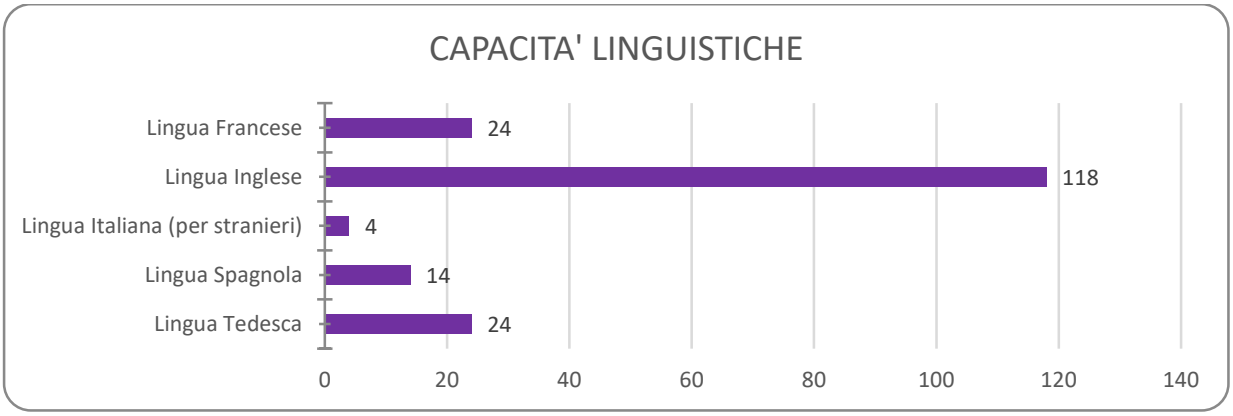

COMPETENZE GIURICO- NORMATIVE
Atti amministrativi 26
CCNL 15
Diritto Amministrativo 14
Diritto internazionale 15
Diritto Privato 8
Disciplina contrattuale generale 20
Disciplina pensionistica e previdenziale 12
Legislazione enti pubblici di ricerca 33
Normativa appalti pubblici e acquisti 22
Privacy 12
Reclutamento del personale 15
Semplificazione e accesso agli atti amministrativi 18
0 5 10 15 20 25 30 35

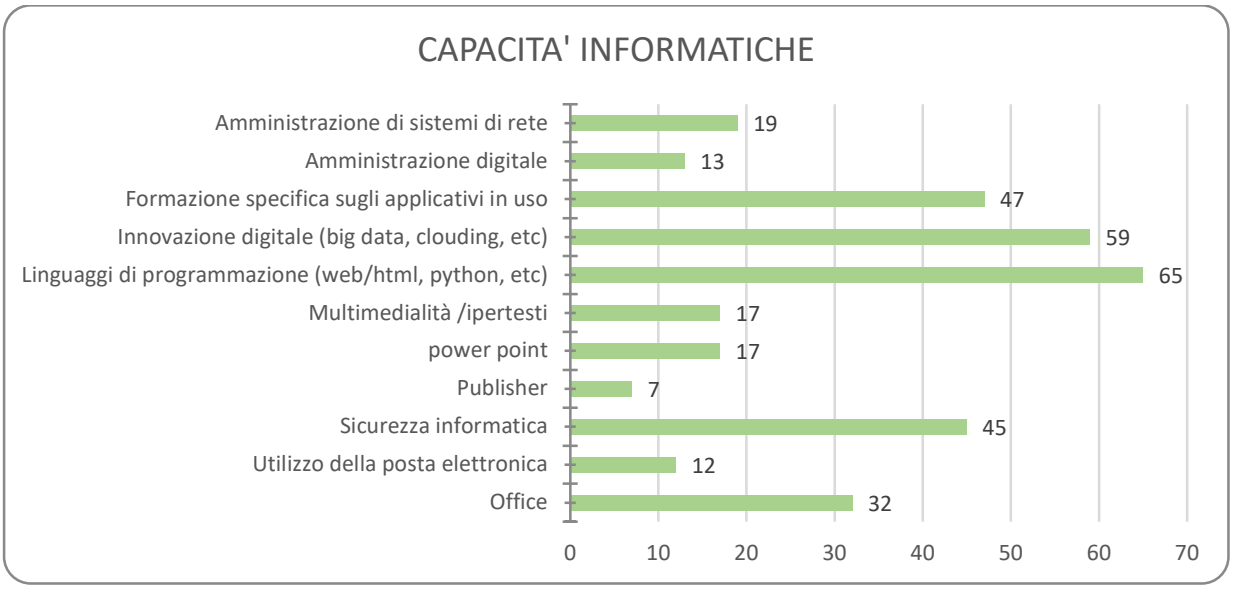

COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE
Aggiornamento in materia ambientale 34
Corsi specifici sull'utilizzo delle strumentazioni 59
Domotica industriale 22
Formazione sulla sicurezza non obbligatoria (ex. utilizzo... 39
Fund raising 39
Gestione del patrimonio e logistica 23
Normativa sugli impianti (tecniche e costruzioni) 24
Project Management 61
Sistema Qualità 34
Spin off e brevetti 59
0 10 20 30 40 50 60 70

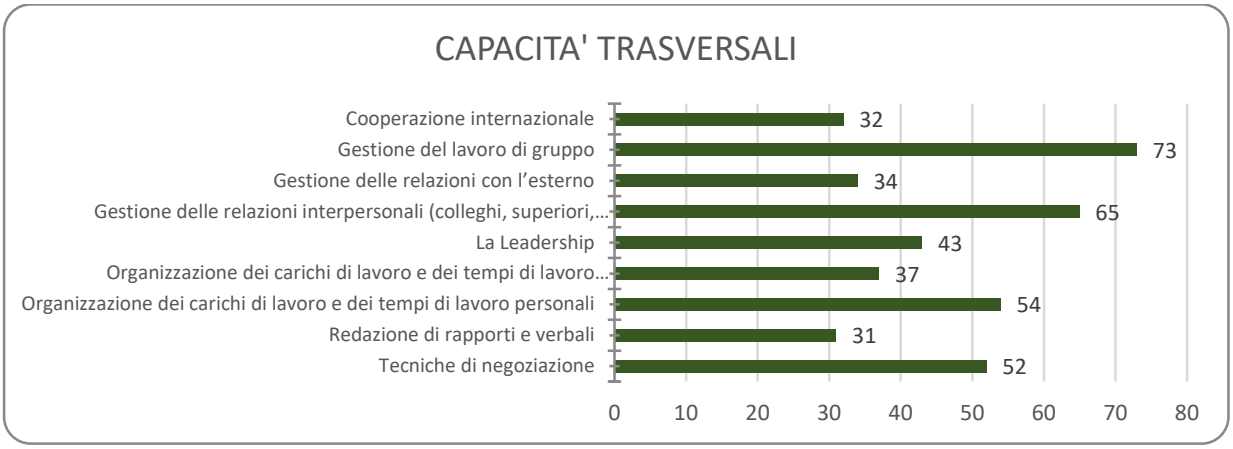

COMPETENZE SCIENTIFICHE
Buone pratiche del trasferimento tecnologico
Elettronica digitale
Robotica
Statistica
Programmi di mobilità internazionale in uscita
40
37
20
43
22
0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50

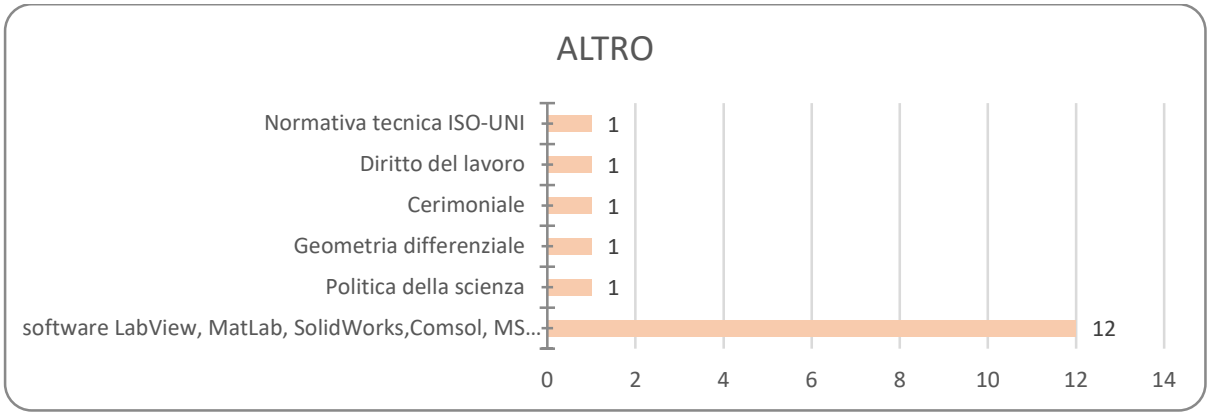

COMPETENZE ECONOMICO - FINANZIARIE
Controllo di gestione
Bilancio
Normativa fiscale e tributaria
Gestione e rendicontazione dei progetti di...
Contabilità
15
15
17
39
19
0 5 10 15 20 25 30 35 40 45


COMPETENZE COMUNICATIVE
Comunicazione esterna
Comunicazione interna
Scrittura di un progetto scientifico
Scrittura scientifica (redazione di articoli specifici)
64
51
63
39
0 10 20 30 40 50 60 70


CAPACITA' LINGUISTICHE
Lingua Francese
24
Lingua Inglese
118
Lingua Italiana (per stranieri)
4
Lingua Spagnola
14
Lingua Tedesca
24
0
20
40
60
80
100
120
140


CAPACITA' INFORMATICHE
Amministrazione di sistemi di rete
19
Amministrazione digitale
13
Formazione specifica sugli applicativi in uso
47
Innovazione digitale (big data, clouding, etc)
59
Linguaggi di programmazione (web/html, python, etc)
65
Multimedialità /ipertesti
17
power point
17
Publisher
7
Sicurezza informatica
45
Utilizzo della posta elettronica
12
Office
32
0
10
20
30
40
50
60
70


CAPACITA' TRASVERSALI
Cooperazione internazionale
32
Gestione del lavoro di gruppo
73
Gestione delle relazioni con l'esterno
34
Gestione delle relazioni interpersonali (colleghi, superiori,...
65
La Leadership
43
Organizzazione dei carichi di lavoro e dei tempi di lavoro...
37
Organizzazione dei carichi di lavoro e dei tempi di lavoro personali
54
Redazione di rapporti e verbali
31
Tecniche di negoziazione
52
0
10
20
30
40
50
60
70
80


ALTRO
Normativa tecnica ISO-UNI
Diritto del lavoro
Cerimoniale
Geometria differenziale
Politica della scienza
software LabView, MatLab, SolidWorks,Comsol, MS...
1
1
1
1
1
12
0
2
4
6
8
10
12
14

Le risposte pervenute in merito alle diverse esigenze formative suddivise per aree conoscitive, sono state analizzate, prima della predisposizione del presente Piano Formativo, anche in funzione della loro provenienza, in termini di profili e strutture di appartenenza.

A tal proposito, le Figure 6 e 7 riportano, in funzione rispettivamente del profilo di appartenenza e della struttura di afferenza, la richiesta formativa specifica suddivisa per aree conoscitive. I dati così rappresentati sono espressione preziosa di esigenze formative specifiche del personale, dalle quali partire per basare solidi ed efficaci programmi formativi.

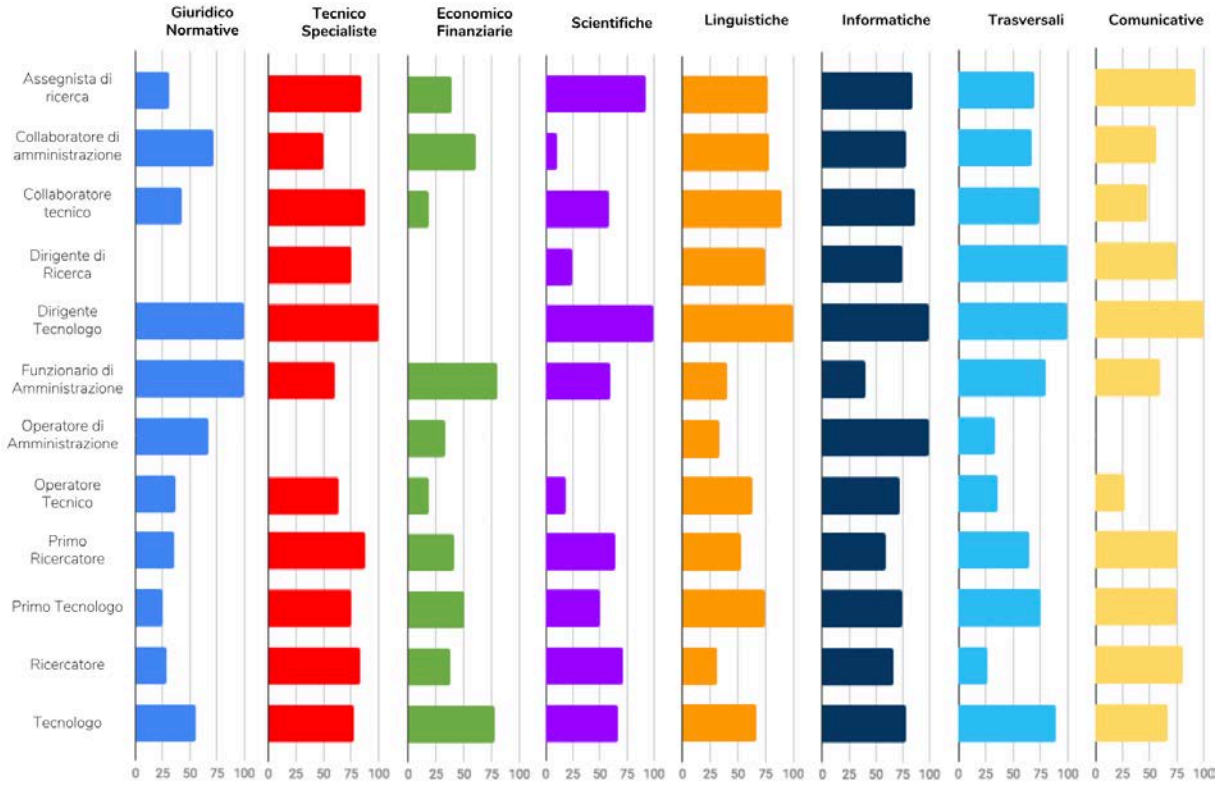


FIGURA 6 - INTERESSE MOSTRATO NELLE DIVERSE AREE CONOSCITIVE, IN FUNZIONE DEL PROFILO DI APPARTENENZA

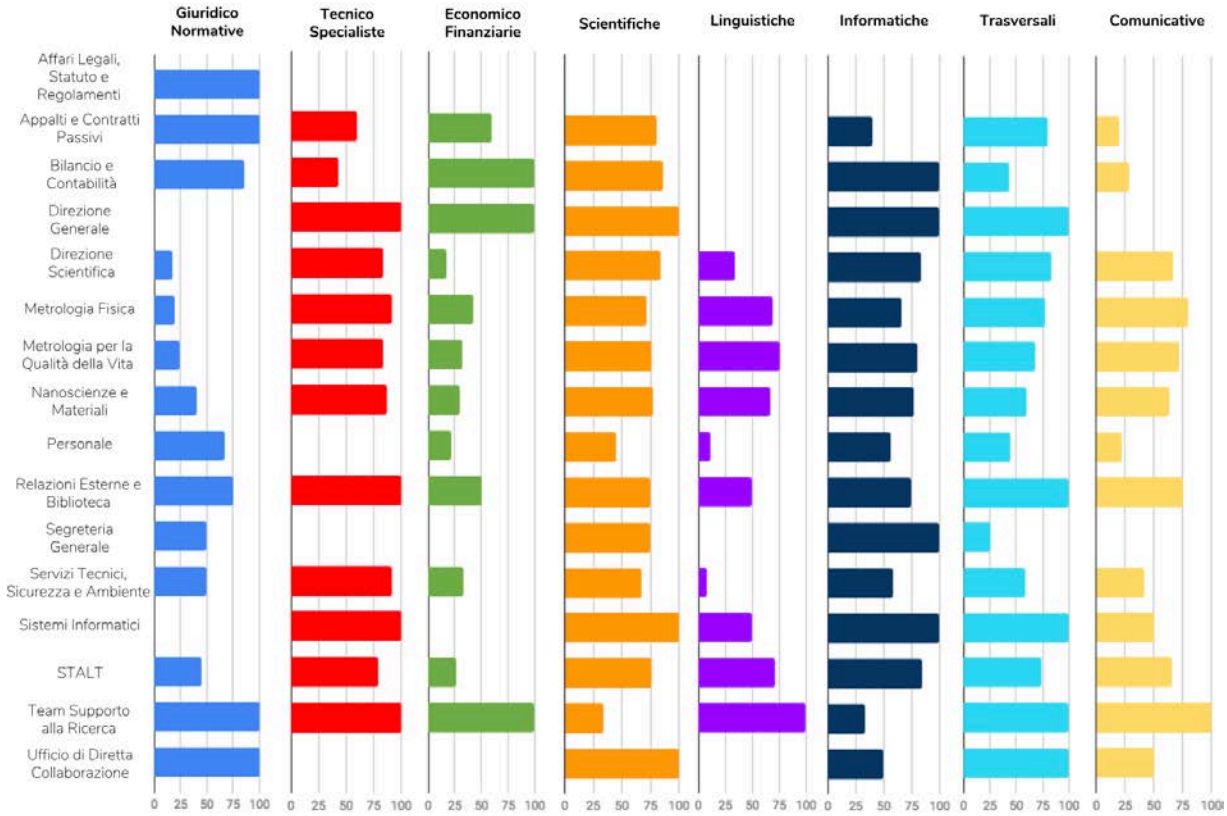


FIGURA 7 - INTERESSE MOSTRATO NELLE DIVERSE AREE CONOSCITIVE, IN FUNZIONE DELLA STRUTTURA DI AFFERENZA

Interviste

Come riportato in precedenza, il Progetto *PiF* ha previsto due fasi di valutazione del fabbisogno formativo: la compilazione e la successiva analisi del questionario e le interviste ai RdD e ai Responsabili delle U.O.

In questa sezione del documento, in Tabella 5, sono riportati i risultati delle interviste effettuate. Questi dati costituiscono elementi fondamentali da cui partire per la pianificazione strategica della formazione dell'Ente.

TABELLA 5 - INTERESSI FORMATIVI SPECIFICI ESPRESSI DAI RESPONSABILI DELLE DIVISIONI SCIENTIFICHE E DELLE U.O.

Metrologia Fisica	Divulgazione scientifica
	Capacità gestionale
	Progetti e programmi
	Gestione del team
	Strumenti di controllo dell'attività
Metrologia per la Qualità della Vita	Sicurezza
	Informatica
	Gestione strumentazione tecnica
	Lingua inglese
	Big data
Nanoscienze e Materiali	Lingua inglese
	Programmazione informatica
	Simulazione meccanica
STALT	Lingua inglese
	Aggiornamento sulla norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025:2018
	Ridefinizione del Sistema internazionale delle unità di misura
	Informatica: sistemi applicativi specifici
	Protezione della proprietà intellettuale
	Open Science
Servizio Gestione Qualità	Aggiornamenti normativi
	Gestione dei conflitti
	Gestione del rischio
	Principi e tecniche dei processi
	Problem solving
	Project management
Segreteria scientifica	Archiviazione file intranet
	Gestione portale
	Protezione dati in rete

	Lingua inglese
Affari Legali, Statuto e Regolamenti	Gestione del contenzioso in materia di lavoro
	Gestione delle attività stragiudiziali e giudiziali inerenti le controversie

Appalti e Contratti Passivi	Aggiornamento costante su evoluzione e applicazione normativa appalti pubblici, adempimenti connessi e strumenti telematici di affidamento
	Gestione delle procedure di importazione ed esportazione e pratiche doganali
	Applicazione norme in materia di privacy a seguito dell'entrata in vigore del GDPR
	Percorsi di sostegno al lavoro in gruppo: *team building* e comunicazione efficace
Bilancio e Contabilità	Attività istituzionali e commerciali: aspetti fiscali
	IVA
	Incarichi: aspetti fiscali e commerciali
	Modalità e regole di conservazione dei documenti contabili
Personale	Aggiornamento in materia fiscale e previdenziale, in relazione alle modifiche di legge
	Gestione salario accessorio e argomenti correlati (costituzione fondi etc)
	Corso excell
Relazioni Esterne e Biblioteca	Gestione comunicazione sui social media
	Gestione ufficio stampa
	Comunicazione
	Public speaking
	Protocollo cerimoniale enti di ricerca
Segreteria Generale	Legislazione vigente in materia concorsuale con particolare riferimento agli enti di ricerca
	Utilizzo TITULUS e integrazione con procedure (CONSERVA e WORKFLOW)
	Corso Excell
Servizi Tecnici, Sicurezza e Ambiente	Legislazione in materia di ambiente e rifiuti
	Legislazione appalti e gestione gare
	Aggiornamenti normativi in materia elettrica
	Energy management
	Formazione tecnica per l'officina
	Progettazione (CAD etc)
Sistemi Informatici	Sistemi operativi
	Google
	Protezione dei dati
	Formazione GARR

	Sicurezza informatica
	Gestione delle relazioni interpersonali
Ufficio di Diretta Collaborazione	

La struttura delle risorse umane in INRiM

La fruizione di 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.

Rispetto al 30 giugno 2018, data di rilevazione del fabbisogno formativo, la struttura delle risorse umane dell'Ente ha subito leggere variazioni.

Le Tabelle 6 e 7 mostrano la situazione al 30 giugno 2018, data della rilevazione, e al 30 novembre 2018, data da cui si è partiti per progettare la formazione, in funzione rispettivamente del profilo di appartenenza e della struttura di afferenza. Allo stato attuale 194 dipendenti appartengono all'area della Ricerca, mentre 55 a quella Amministrativa.

TABELLA 6 - RIPARTIZIONE DEL PERSONALE PER PROFILO AL 30.06.18, DATA DELLA RILAVAZIONE, E AL 30.11.18, DATA ATTUALE.

Profilo	30.06.18	30.11.18	ΔN
Direttore Generale	1	1	0
Dirigente di II fascia	1	1	0
Dirigente di ricerca	6	8	+2
Primo Ricercatore	24	21	-3
Ricercatore	56	58	+2
Dirigente Tecnologo	2	2	0
Primo Tecnologo	8	8	0
Tecnologo	9	8	-1
Collaboratore tecnico	61	61	0
Operatore tecnico	16	17	+1
Funzionario amministrativo	8	8	0
Collaboratore amministrativo	19	18	-1
Operatore amministrativo	4	3	-1

Assegnista di ricerca	33	35	+2
TOTALE	248	249	+1

TABELLA 7 - RIPARTIZIONE DEL PERSONALE PER STRUTTURA DI AFFERENZA AL 30.06.18, DATA DELLA RILEVAZIONE, E AL 30.11.18, DATA ATTUALE.

Strutture	30.06.18	30.11.18	ΔN
Direzione Generale	3	4	+1
Direzione Scientifica	4	4	0
Metrologia Fisica	45	48	+3
Metrologia per la qualità della vita	43	43	0
Nanoscienze e Materiali	45	44	-1
STALT	54	55	+1
Sistemi informatici	2	2	0
Servizi Tecnici. Sicurezza e Ambiente	13	14	+1
Affari legati, statuto e regolamenti	1	1	0
Appalti e contratti passivi	6	5	-1
Bilancio e contabilità	9	8	-1
Trattamento economico del personale	8	7	-1
Relazioni esterne e Biblioteca	4	4	0
Segreteria generale	5	5	0
Team supporto alla ricerca	3	2	-1
Ufficio di diretta collaborazione Presidente e Direttore Generale	2	2	0
Sviluppo risorse umana	1	1	0
TOTALE	248	249	+1

In Figura 8 è riportata sia la ripartizione di tutto il personale in funzione della fascia d'età che la ripartizione del personale all'interno delle fasce d'età per area di appartenenza: Ricerca o Amministrazione.

I dati in nero riportano il numero di unità per fascia d'età. Gli istogrammi azzurri riportano invece la distribuzione per fasce del personale dell'area di ricerca, gli istogrammi rossi la distribuzione per fasce del personale amministrativo. A fronte di questa analisi si evince che l'età media del personale dell'Ente è compresa all'interno della fascia 41-50, che si evidenzia una distribuzione normale del personale di ricerca attorno al valor medio, mentre si nota un leggero scostamento verso la fascia 51-60 per il personale amministrativo. Questo dato

aggiuntivo sarà utile in fase di progettazione del piano formativo per orientare al meglio gli investimenti sul personale.

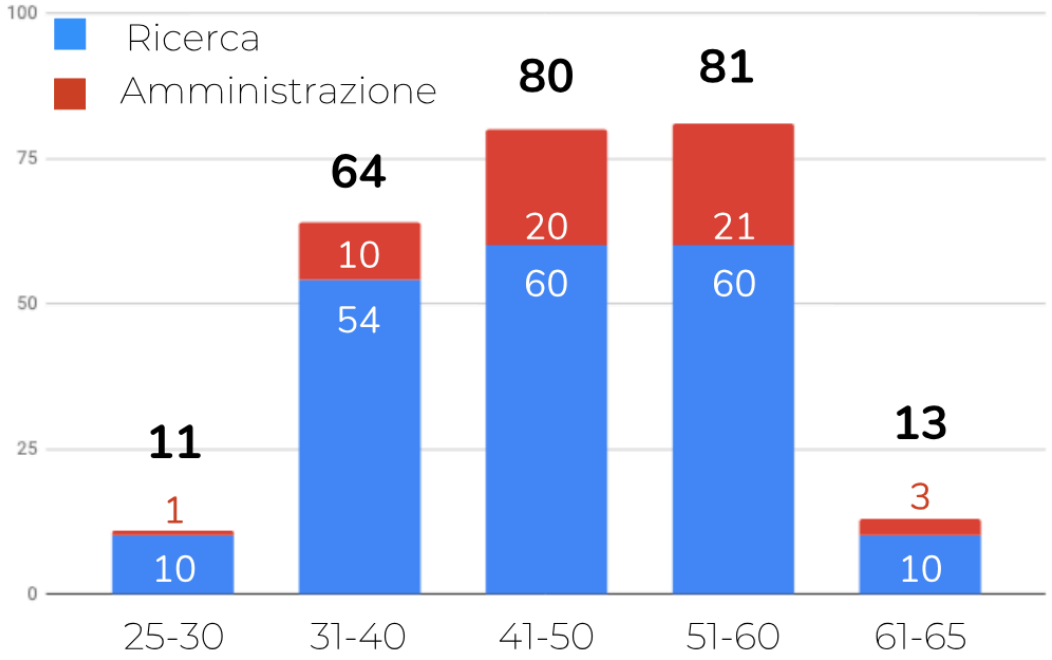


FIGURA 8 - RIPARTIZIONE DEL PERSONALE IN FUNZIONA DELLA FASCIA D'ETÀ, DIVISO PER AREA DI RICERCA E AMMINISTRAZIONE

Obiettivi

Il Piano formativo 2019 – 2021 si pone i seguenti obiettivi:

- 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 le persone con 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 come formatori interni.

Programmare la Formazione

Nell'individuazione delle attività formative si tiene conto sia delle necessità espresse, sia degli obiettivi di sviluppo e potenziamento delle competenze di interesse strategico dell'Ente.
La formazione viene progettata in sinergia con i Responsabili delle strutture destinatarie e con i formatori; l'erogazione della formazione viene così preceduta da un'analisi congiunta degli obiettivi formativi che si vogliono raggiungere, così da ritagliare percorsi su misura.

Si intende sviluppare la formazione su tre **livelli**:
I livello: competenze manageriali e di alta specializzazione;
II Livello: competenze tecnico-specialistiche;
III Livello: competenze generali trasversali.

Formazione di I livello

Progetto formativo: “Programma intensivo di sviluppo manageriale”

Formazione di II livello

Progetto formativo: “Contabilità”

Progetto formativo: “Sviluppo delle competenze gestionali”

Progetto formativo: “Gestione dei tempi di lavoro”

Progetto formativo: “Aggiornamento normativo e professionale specifico”

Progetto formativo: “Sviluppo delle competenze tecnico-specialistiche”

Formazione di III livello

Progetto formativo: “Linguistico”

Progetto formativo: “Informatico”

Progetto formativo: “La comunicazione efficace”

Progetto formativo: “Aggiornamento normativo: elementi di base”

Il programma è triennale, anche se non avendo precedenti all’interno dell’Ente, deve essere considerato in questo primo anno una sorta di *progetto pilota*, soggetto ad attenta valutazione e a successive modifiche laddove si rendessero necessarie. Ciò a cui non si può rinunciare è però l’integrazione dello strumento formativo all’interno delle complessive politiche di sviluppo dell’Ente, in un’ottica finalmente strategica.

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, avendo sempre a mente 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

FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO DEI LAVORATORI **(Accordo Stato-Regioni 21/12/2011)**

- Formazione completa durata 12 ore suddivise in un modulo generale di 4 ore ed in uno specifico di 8 ore. Previste minimo 2 sessioni formative.
- Aggiornamento della formazione pari a 6 ore.

FORMAZIONE NUOVI DIRIGENTI – AGGIORNAMENTO DIRIGENTI

- Corso completo durata 16 ore. Aggiornamento durata 6 ore.
- Aggiornamento durata 6 ore.

AGGIORNAMENTO ANNUALE RAPPRESENTATI DEI LAVORATORI PER LA SICUREZZA

- Durata 8 ore.

FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO ADDETTI AL SERVIZIO DI PREVENZIONE PROTEZIONE E

- Moduli formativi e di aggiornamento per addetti al Servizio di Prevenzione e Protezione

FORMAZIONE PER PREPOSTI - AGGIORNAMENTO PREPOSTI

- Corso completo durata 8 ore. Aggiornamento durata 6 ore.

CORSO COMPLETO O AGGIORNAMENTO ADDETTI PRIMO SOCCORSO E ANTINCENDIO

- Primo soccorso completo 16 ore, aggiornamento 6 ore.
- Addetti antincendio completo 8 ore, aggiornamento 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 2019 per la formazione

Il Bilancio previsionale, in attesa di approvazione, prevede un budget per la formazione di 200 k euro, cui si aggiungono le risorse per la formazione obbligatoria.

Le risorse saranno dedicate ai diversi livelli formativi, individuati sopra, secondo la seguente ripartizione indicativa:

- Formazione di I livello 50 k euro;
- Formazione di II livello 70 k euro;
- Formazione di III livello 80 k euro.

Proposta di budget per l'anno 2019 per la formazione obbligatoria

Il Bilancio previsionale, in attesa di approvazione, prevede un budget per la formazione in materia di materia di sicurezza e salute D.Lgs. 81/08 di 25 k euro.

Gestire la Formazione

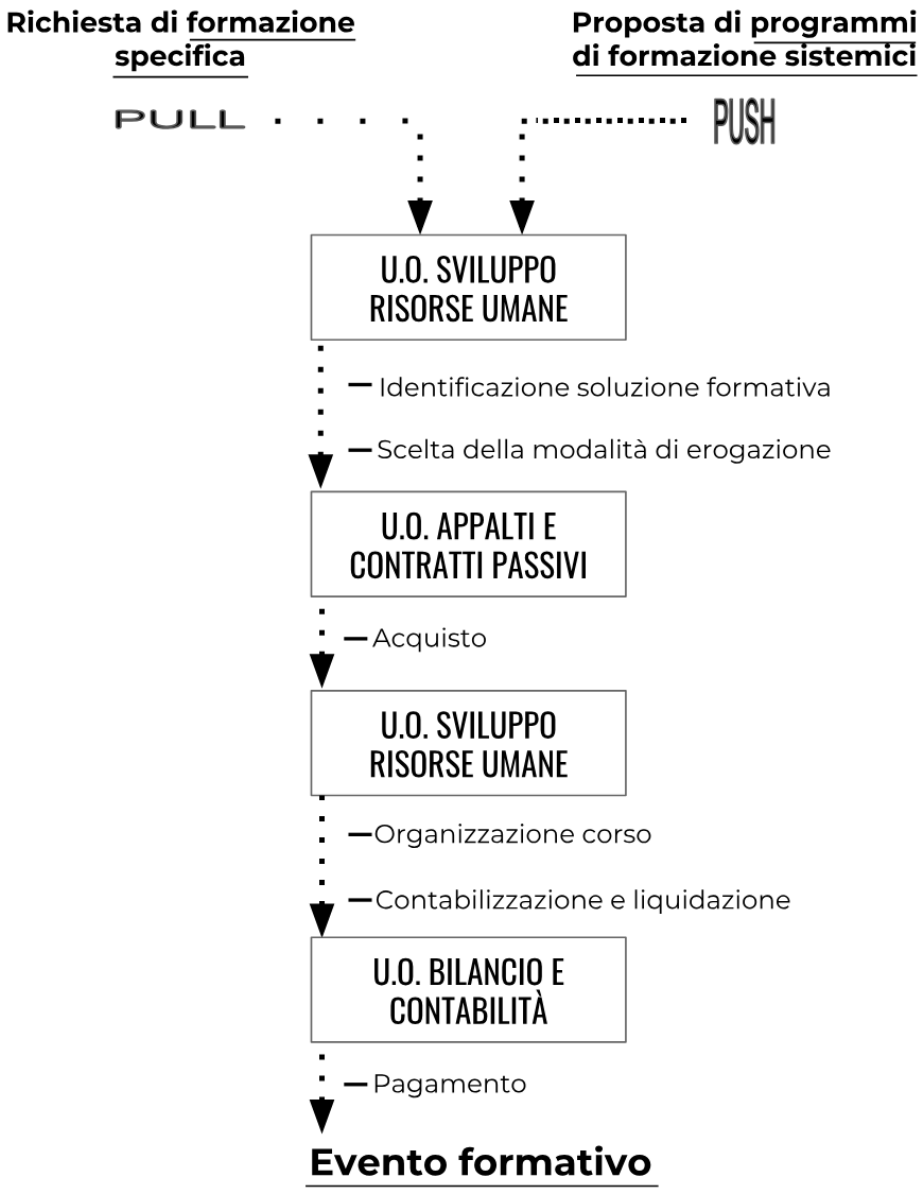
Il processo di erogazione della formazione viene gestito dalla U.O. Sviluppo Risorse Umane che, una volta individuato il fabbisogno e redatto il Piano di Formazione, di concerto con la Direzione Generale e la Direzione Scientifica individua le priorità e definisce i complessivi *programmi di formazione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

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. Appalti e contratti passivi, 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. Bilancio e Contabilità.

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 sistemici (*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

All'utente, verso il quale è rivolta la formazione, verrà richiesto di accettare uno specifico *patto formativo*.

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 sarà in alcuni casi erogata a catalogo, in altri progettata *in house*. Nel primo caso ci si rivolgerà a formatori esterni, nel secondo caso invece, ci si rivolgerà anche a personale interno con specifiche competenze alle quali sarà richiesto di assumere il ruolo di formatori. Quest'ultima possibilità, individuata come uno degli obiettivi di questo Piano Formativo, 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.

Parallelamente al desiderio di coinvolgere direttamente il personale interno a supporto di iniziative di tipo formativo, l'Ente sta stipulando un accordo di collaborazione con l'Università di Torino che prevede la partecipazione dei dipendenti a corsi progettati dall'una o dall'altra Amministrazione, l'organizzazione congiunta di eventi formativi, così come la possibilità di usufruire della docenza di professori universitari per rispondere a mirate esigenze formative.

Più in generale, anche con riferimento alla formazione, si punta a valorizzare le risorse offerte dal *Sistema Torino*, una città particolarmente ricca dal punto di vista scientifico e universitario, mettendo a sistema, attraverso appositi accordi, le risorse dei singoli attori con particolare riguardo in questo caso, visto il tema formativo, all'Università e al Politecnico.

Misurare l'efficacia della Formazione

La valutazione dell'efficacia degli interventi formativi sarà 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;

• ritarare 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:

- prove strutturate di verifica di fine corso per la rilevazione del livello di apprendimento;
- questionari di gradimento;
- relazioni dei tutor e/o docenti sul livello di apprendimento e partecipazione dei destinatari;
- questionari somministrati ai destinatari, e ai loro responsabili o coordinatori, in periodi successivi alla conclusione delle attività del progetto, per misurare gli effetti concreti sul lavoro;
- *focus group*, rivolti all'approfondimento qualitativo dei risultati emersi dai questionari.