



**Proposta di un Modello
per l'analisi dei fabbisogni formativi
negli Enti pubblici di ricerca**

Novembre 2022



L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro. Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico - stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 - nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese.

L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. Da gennaio 2018 è Organismo Intermedio del PON Sistemi di Politiche Attive per l'Occupazione (SPA0) per svolgere attività di assistenza metodologica e scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey.

Presidente: *Sebastiano Fadda*

Direttore generale: *Santo Darko Grillo*

INAPP

Corso d'Italia, 33

00198 Roma

Tel. + 39 06854471

www.inapp.org

Il presente rapporto è stato realizzato nell'ambito del progetto (ricerca-azione) dal titolo *Lo sviluppo delle competenze nella Pubblica Amministrazione*, inserito nel Piano istituzionale triennale delle attività dell'Inapp (PTA 2021-2023).

Il progetto è realizzato nell'ambito della Struttura Sistemi Formativi di Inapp, diretta da Anna D'Arcangelo. Sono referenti del progetto Anna D'Arcangelo e Massimiliano Franceschetti.

La ricerca-azione ha avviato una linea di studio e di ricerca finalizzata all'analisi dei fabbisogni formativi nella Pubblica Amministrazione, al fine di identificare le esigenze di aggiornamento di competenze e/o conoscenze nelle organizzazioni pubbliche, anche attraverso l'elaborazione di proposte formative articolate e coerenti con i fabbisogni rilevati, a cominciare dal comparto degli Enti pubblici di ricerca (EPR) di cui anche Inapp fa parte.

Prefazione di: Santo Darko Grillo

Sono autori dei paragrafi 1, 2, 3: Roberto Angotti, Massimiliano Franceschetti, Saverio Lovergine

Sono autori dei paragrafi 4, 5, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5 e dell'Appendice: Roberto Angotti, Emmanuele Crispolti, Massimiliano Franceschetti, Saverio Lovergine, Giuditta Occhiocupo, Alessandra Pedone, Vitalia Schirru

Testo a cura di: Anna D'Arcangelo e Massimiliano Franceschetti

Un ringraziamento particolare a Santo Darko Grillo, Direttore Generale Inapp, per il sostegno all'iniziativa progettuale e per i suggerimenti forniti nell'ambito del percorso di ricerca-azione.

Correzione delle bozze, editing grafico e impaginazione a cura di Valentina Valeriano

Testo chiuso a ottobre 2022

Pubblicato a novembre 2022

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente.

Alcuni diritti riservati [2022] [INAPP]

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale

Condividi allo stesso modo 4.0. Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



Indice

Prefazione.....	6
Introduzione	8
1. Il cambiamento nella Pubblica Amministrazione	9
2. Il progetto Inapp per lo sviluppo delle competenze nella PA (EPR)	11
3. Metodologia per costruire un modello di rilevazione dei fabbisogni formativi negli EPR.....	14
4. Scenari per definire un modello di rilevazione dei fabbisogni formativi negli EPR	17
5. Indicatori per costruire un questionario per la rilevazione dei fabbisogni formativi negli EPR	20
5.1 Competenze trasversali e fabbisogni formativi	20
5.2 Reclutamento, formazione continua e fabbisogni formativi	24
5.3 Multidisciplinarietà, apprendimento organizzativo e fabbisogni formativi.....	27
5.4 Covid, lavoro agile, PNRR e fabbisogni formativi.....	30
5.5 Management, middle management e fabbisogni formativi	32
Conclusioni.....	34
Appendice: Griglie per l'analisi dei fabbisogni formativi nell'ambito degli EPR.....	36
Griglie di auto-valutazione per l'analisi dei fabbisogni formativi del personale di ricerca degli EPR	37
Scenario di cambiamento — Soft skills (competenze trasversali)	37
Scenario di cambiamento — Reclutamento e formazione continua	38
Scenario di cambiamento — Multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo	39
Scenario di cambiamento — Covid, lavoro agile e PNRR	41
Scenario di cambiamento — Management e middle management.....	42
Griglie di auto-valutazione per l'analisi dei fabbisogni formativi del personale amministrativo degli EPR	44
Scenario di cambiamento — Soft skills (competenze trasversali)	44
Scenario di cambiamento — Reclutamento e formazione continua	45
Scenario di cambiamento — Multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo	46
Scenario di cambiamento — Covid, lavoro agile e PNRR	47
Scenario di cambiamento — Management e middle management.....	49
Griglie di auto-valutazione per l'analisi dei fabbisogni formativi del personale HR degli EPR	51
Scenario di cambiamento — Soft skills (competenze trasversali)	51
Scenario di cambiamento — Reclutamento e formazione continua	52
Scenario di cambiamento — Multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo	53
Scenario di cambiamento — Covid, lavoro agile e PNRR	54

Scenario di cambiamento — Management e middle management.....	55
Griglie di valutazione per l'analisi dei fabbisogni formativi del personale di ricerca degli EPR.....	57
Scenario di cambiamento — Soft skills (competenze trasversali)	57
Scenario di cambiamento — Reclutamento e formazione continua	58
Scenario di cambiamento — Multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo	59
Scenario di cambiamento — Covid, lavoro agile e PNRR	60
Scenario di cambiamento — Management e middle management.....	62
Griglie di valutazione per l'analisi dei fabbisogni formativi del personale amministrativo degli EPR.....	64
Scenario di cambiamento — Soft skills (competenze trasversali)	64
Scenario di cambiamento — Reclutamento e formazione continua	65
Scenario di cambiamento — Multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo	66
Scenario di cambiamento — Covid, lavoro agile e PNRR	67
Scenario di cambiamento -- Management e middle management	68
Griglie di valutazione per l'analisi dei fabbisogni formativi del personale HR degli EPR.....	70
Scenario di cambiamento — Soft skills (competenze trasversali)	70
Scenario di cambiamento — Reclutamento e formazione continua	71
Scenario di cambiamento — Multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo	72
Scenario di cambiamento — Covid, lavoro agile e PNRR	73
Scenario di cambiamento — Management e middle management.....	74

Prefazione

Il nostro Istituto è l'Inapp, un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro. Dedichiamo particolare attenzione allo studio dell'evoluzione delle competenze che possiedono o devono possedere i lavoratori del nostro Paese per rispondere con efficacia ai notevoli cambiamenti tecnologici e organizzativi che caratterizzano la nostra epoca.

Con curiosità e cura ci stiamo occupando anche di studiare e approfondire le dinamiche del lavoro pubblico, consapevoli dell'importanza che questo settore riveste per il progresso e il benessere della popolazione. Su questo versante abbiamo domande di ricerca e stiamo sviluppando alcune attività con la consapevolezza di poter raggiungere alcuni obiettivi di interesse e di utilità per la collettività. Una delle sfide più importanti è quella che riguarda il potenziamento e l'innovazione dei processi e delle pratiche formative. È possibile aggiornare bene (*upskilling*) e riqualificare bene (*reskilling*) solo se prima è analizzato con efficacia e lungimiranza ciò che manca, cioè i fabbisogni formativi (*gap*).

Partendo da questa convinzione Inapp ha avviato lo scorso anno, nell'ambito del Piano istituzionale triennale delle attività (2021-2023), una ricerca-azione finalizzata all'analisi dei fabbisogni formativi nella Pubblica Amministrazione, al fine di identificare le esigenze di aggiornamento di competenze e conoscenze nelle organizzazioni pubbliche e fornire indicazioni utili all'elaborazione di proposte formative articolate e coerenti con i fabbisogni rilevati.

Abbiamo scelto di studiare innanzitutto il settore della Ricerca pubblica, di cui facciamo parte, e abbiamo voluto condividere questa nostra sensibilità con gli altri Enti del comparto, con l'obiettivo di unire le forze (e le idee) per interpretare il cambiamento e individuare e proporre strumenti per la rilevazione e la lettura dei fenomeni, contribuendo allo stesso tempo alla crescita di una comunità scientifica e di pratiche al passo con i tempi.

La proposta di un modello per l'analisi dei fabbisogni formativi negli Enti pubblici di ricerca, descritta e articolata in questo documento, va proprio in questa direzione. La proposta, in via sperimentale, valorizza un percorso di riflessione collettiva che è stato sviluppato in sinergia con le altre istituzioni che si occupano di ricerca e declina operativamente alcuni cluster di indicatori che possono essere utilizzati nell'ambito di ciascuna organizzazione (ma anche a livello di comparto) per analizzare i fabbisogni formativi di conoscenze e competenze. Il contenuto del modello è dunque potenzialmente trasferibile a tutti gli Enti

pubblici di ricerca interessati, nell'ottica di un lavoro di rete con le altre organizzazioni finalizzato, sempre di più, all'innalzamento dei livelli qualitativi dei processi e delle pratiche formative che contraddistinguono il nostro sistema.

La proposta di un modello per l'analisi dei fabbisogni formativi è comunque solo il primo passo di un percorso che può essere ulteriormente stimolante e può portare buoni frutti. La condivisione di questo prodotto di ricerca potrebbe infatti aprire la strada, secondo i nostri auspici, a una prima sperimentazione di una rilevazione sui fabbisogni formativi nel nostro comparto, condivisa e congiunta con gli altri Enti pubblici di ricerca. Intendiamo realizzare questo obiettivo nel corso dei prossimi mesi e speriamo di poter contare, ancora una volta, sulla collaborazione di tanti colleghi delle altre organizzazioni.

Desidero ancora una volta ringraziare tutti gli Enti pubblici di ricerca che hanno partecipato alle iniziative organizzate da Inapp nell'ambito di questo percorso di ricerca-azione, in particolare le Direzioni Generali dei singoli Istituti che hanno risposto con entusiasmo alla nostra proposta e tanti altri colleghi in rappresentanza del personale di ricerca, amministrativo e delle risorse umane. L'opportunità di sviluppare questa iniziativa di ricerca è, con un gioco di parole, un'occasione per dare un impulso positivo e condiviso alla Ricerca pubblica del nostro Paese.

Santo Darko Grillo
Direttore Generale dell'Inapp

Introduzione

Questo Working Paper rappresenta, in particolare, l'esplicitazione di dettaglio dell'attività prevista dalla terza fase del progetto *Lo sviluppo delle competenze nella Pubblica Amministrazione* inserito nel Piano istituzionale triennale delle attività (2021-2023) di Inapp.

La proposta di un Modello per l'analisi dei fabbisogni formativi negli Enti pubblici di ricerca costituisce un'azione concreta finalizzata a individuare e proporre strumenti per la rilevazione e la lettura dei fenomeni legati ai fabbisogni formativi, vale a dire le nuove competenze e conoscenze da formare e aggiornare nel comparto della Ricerca Pubblica del nostro Paese.

Il presente lavoro si articola sostanzialmente in due parti.

Una prima sezione illustra gli obiettivi generali del progetto, descrive la metodologia scelta per costruire la proposta di modello, approfondisce gli scenari che sono stati esplorati per comprendere le categorie di conoscenze e competenze più influenzate dal cambiamento, introduce e declina i principali indicatori (fabbisogni formativi, specifiche conoscenze e competenze) utili a costruire questionari per la rilevazione dei fabbisogni formativi negli Enti pubblici di ricerca (EPR). Gli scenari di cambiamento, in particolare, sono stati esplorati da Inapp in stretta collaborazione con gli altri EPR nell'ambito di iniziative strutturate di confronto e di analisi che sono state realizzate nel corso della seconda fase del progetto.

La seconda parte di questo Paper costituisce, di fatto, una 'cassetta degli attrezzi' che può essere utilizzata da tutti coloro che, nell'ambito di organizzazioni complesse, hanno il compito di pianificare, progettare e realizzare rilevazioni dei fabbisogni per disegnare percorsi formativi efficaci e coerenti. Le griglie di auto-valutazione e di valutazione (nel complesso sono trenta), declinate per il personale degli EPR (personale di ricerca, amministrativo, di gestione delle risorse umane), sono organizzate per leggere e interpretare gli indicatori specifici di fabbisogni individuati con la precedente fase di analisi. Gli strumenti sono strutturati per interpretare il cambiamento determinato dagli scenari indagati (soft skills, reclutamento e formazione continua, multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo, Covid e lavoro agile, management e middle management).

1. Il cambiamento nella Pubblica Amministrazione

I cambiamenti epocali che stanno caratterizzando il mondo della formazione e il mondo del lavoro sono ormai, da tempo, sotto gli occhi di tutti. La triste congiuntura della pandemia non ha fatto altro che evidenziare ulteriormente alcuni driver del mutamento già in corso, portandone alla luce anche altri nuovi. Pensiamo, tanto per citare gli esempi più eclatanti, alla crescita del lavoro a distanza così come alla crescita delle modalità formative svolte on line.

Il cambiamento chiama in gioco nuove conoscenze e nuove competenze, tanto per le imprese che per la Pubblica Amministrazione (PA), quest'ultima appunto coinvolta in modo eccezionale nel corso dell'ultimo biennio proprio dal propagarsi del Covid. Una serie di sfide attende la Pubblica Amministrazione, chiamata ad affrontare un radicale e decisivo cambiamento e a dimostrare di essere in grado di reagire alle trasformazioni demografiche e tecnologiche degli ultimi anni con una nuova strategia organizzativa, capace di ridare slancio al lavoro pubblico e di siglare un patto con i cittadini.

La disponibilità delle ingenti risorse del Piano nazionale di ripresa e resilienza, messe a disposizione dall'Unione europea, rappresenta un'opportunità storica per introdurre quei processi di innovazione tecnologica e organizzativa di cui la PA ha un profondo bisogno. In questo quadro, in cui si inserisce il Patto per l'innovazione del lavoro pubblico siglato (marzo 2021) e il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale umano della PA (gennaio 2022) del Dipartimento della Funzione Pubblica, il focus dell'azione della Pubblica Amministrazione dovrà riguardare un rapido ed equilibrato sviluppo della qualità del capitale umano, per mirare alla valorizzazione e al rafforzamento delle conoscenze e competenze dei dipendenti pubblici. Alla luce del crescente processo di invecchiamento della forza lavoro impiegata nel settore, sarà necessario riorientare le politiche e i sistemi di gestione del personale in funzione della programmazione del turnover, prestando particolare attenzione alla definizione dell'offerta formativa.

L'ormai improcrastinabile necessità di spostare l'attenzione, studiando le nuove dinamiche del lavoro pubblico, da cosa viene fatto (mansioni e attività) a come vengono svolti i compiti e a quali competenze, conoscenze, capacità tecniche e attitudini comportamentali siano indispensabili al loro svolgimento ottimale è ribadita dalle recenti Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle Amministrazioni pubbliche adottate, come aggiornamento di quelle già scritte nel 2018, con decreto di natura non regolamentare¹.

¹ Le *Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle Amministrazioni pubbliche* sono state adottate con decreto del 22 luglio 2022 del Ministro della Pubblica Amministrazione di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze e sono

Tali linee di indirizzo sono destinate a orientare le PPAA nella predisposizione futura dei rispettivi piani dei fabbisogni di personale, anche con riferimento a fabbisogni prioritari o emergenti e alla definizione dei nuovi profili professionali individuati dalla contrattazione collettiva.

Il documento definisce il processo metodologico² che indirizza le amministrazioni pubbliche verso una gestione integrata delle risorse umane *competence based*, in cui le competenze (attese e definite) per i diversi profili di ruolo rappresentano l'elemento comune dei vari aspetti che si ascrivono a una moderna gestione del personale (selezione, sviluppo delle carriere, valutazione e formazione). Il decreto è diviso in tre sezioni: gestione per competenze; strumenti conoscitivi per l'adozione di un modello incentrato sui profili di ruolo all'interno dei singoli enti; esperienze nazionali e internazionali, con richiami a concrete applicazioni maturate nell'ambito di amministrazioni pubbliche a quadro normativo vigente. Oltre a delineare un ordinamento professionale più moderno e maggiormente consono alle necessità delle amministrazioni pubbliche, tali linee di indirizzo rappresentano anche l'ennesimo tentativo di definire un approccio uniforme tra i vari comparti di contrattazione.

In questo contesto acquista centralità il dibattito su quali possano essere, in prospettiva, le nuove conoscenze e competenze su cui investire nel prossimo futuro nell'ambito della PA in termini di nuove attività formative.

state pubblicate sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie generale n.215 del 14 settembre 2022. Nel documento relativo alle Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni viene evidenziato come "considerata la rapida obsolescenza dei contenuti descrittivi statici delle professioni richieste per lo svolgimento delle attività necessarie al raggiungimento delle missioni delle amministrazioni pubbliche, soggette a mutamenti nelle modalità di svolgimento e nella strumentazione a supporto, risulta necessario identificare – prima ancora dei nuovi profili professionali – le modalità stesse di analisi e descrizione di tali profili, in modo da intercettare una pluralità di dimensioni che vadano oltre quella delle sole conoscenze teoriche, del titolo di studio e dell'elencazione dei compiti da svolgere, per approdare, invece, all'identificazione di un sistema di competenze". A seguire, sempre all'interno dello stesso documento, si specifica come alla luce dei cambiamenti che influenzano il mercato del lavoro privato e pubblico "si rende, dunque, necessario adottare, con la necessaria gradualità, un cambio di paradigma, coniugando la programmazione dei fabbisogni di personale con un modello organizzativo volto a non concludere la descrizione del profilo all'assolvimento delle mansioni previste dalla posizione di lavoro che i dipendenti ricoprono al momento di ingresso nel pubblico impiego, bensì a riconoscerne e accompagnarne l'evoluzione, verso una caratterizzazione fondata sulla specificità dei saperi, sulla qualità della prestazione e sulla motivazione al servizio, elementi centrali anche nel disegnare carriere dinamiche per i più meritevoli e accrescere l'attrattività del lavoro pubblico, in una logica di *employer branding*".

² Elemento cardine di questo processo in atto, nell'ambito della revisione degli ordinamenti professionali, è il concetto di famiglia professionale, ossia l'insieme dei lavori con comuni orientamenti e finalità, approcci professionali e competenze, coinvolti in processi di lavoro uguali (o simili). In esse sono raccolti una pluralità di profili di ruolo (descrizione di finalità, responsabilità, competenze) o di competenza (descrizione delle competenze necessarie per svolgere un determinato ruolo) in base alla complessità dell'organizzazione. La definizione delle famiglie professionali è rilevante ai fini dell'inquadramento giuridico del personale e dell'esigibilità delle mansioni. Infatti, nel contratto individuale oltre all'area di appartenenza bisogna indicare la famiglia professionale attribuita.

2. Il progetto Inapp per lo sviluppo delle competenze nella PA (EPR)

Inapp, istituto di ricerca pubblico che si dedica allo studio e all'analisi dei fenomeni che riguardano il mondo della formazione e del lavoro, ha avviato un progetto (una ricerca-azione) dal titolo *Lo sviluppo delle competenze nella PA*, inserito nel Piano istituzionale triennale delle attività (PTA 2021-2023) e realizzato nell'ambito della Struttura Sistemi Formativi, diretta da Anna D'Arcangelo³.

La ricerca-azione ha di fatto avviato a partire dal 2021 una linea di studio e di ricerca finalizzata all'analisi dei fabbisogni formativi nella Pubblica Amministrazione, al fine di identificare le esigenze di aggiornamento di competenze e/o conoscenze nelle organizzazioni pubbliche, anche attraverso l'elaborazione di proposte formative articolate e coerenti con i fabbisogni rilevati, a cominciare dal comparto degli Enti e Istituzioni di Ricerca pubblici di cui anche Inapp fa parte.

In molti casi la lettura del fabbisogno si presenta di difficile analisi e risoluzione. Sempre più frequenti, tanto nelle imprese che nelle organizzazioni pubbliche, sono infatti i fenomeni di *mismatch* (disallineamento), una situazione di 'spiazzamento' con connotazioni spesso cangianti che variano da fenomeni di *skill shortage* (vale a dire figure professionali e competenze di cui vi è penuria ed è difficile il reperimento dal mercato per insufficiente disponibilità quantitativa e/o qualitativa) a fenomeni di *skill gap* (competenze e saperi delle risorse umane che si presentano insufficienti rispetto alle esigenze aziendali di innovazione e competitività, dunque con necessità di *upskilling* o *reskilling*).

L'efficace individuazione degli skill gap richiede, per esempio, una corretta ed efficace azione di analisi dei fabbisogni. Le istituzioni pubbliche devono senza dubbio migliorare su questo fronte. In due casi su tre, secondo dati recenti dell'indagine Indaco-PA (realizzata nell'ambito delle attività condotte dalla Struttura Sistemi formativi di Inapp), le organizzazioni pubbliche non effettuano analisi dei fabbisogni preliminari alla programmazione della formazione.

Il dato fa riflettere: senza una formazione progettata per risolvere esigenze vere, realmente comprese con una propedeutica azione di analisi dei fabbisogni, si rischia in prospettiva di essere travolti dal cambiamento. Sarà possibile aggiornare bene (*upskilling*) e riqualificare bene (*reskilling*) solo se prima sarà stato analizzato con efficacia e lungimiranza ciò che manca, cioè i fabbisogni formativi (*gap*).

L'attenzione, nelle pagine che seguono, si concentra su alcune delle maggiori sfide che attendono la PA

³ Sono referenti del progetto Anna D'Arcangelo e Massimiliano Franceschetti. Il gruppo di lavoro, come previsto dal PTA 2021-2023, è composto anche da Roberto Angotti e Saverio Lovergine.

per i prossimi anni. L'implementazione della qualità del sistema pubblico, infatti, non potrà che passare attraverso la definizione evoluta e puntuale di modelli più aggiornati di rappresentazione del lavoro e dei fabbisogni, di sistemi di reclutamento e selezione più incisivi ed efficaci, di politiche e pratiche formative, al passo con le richieste espresse dai lavoratori e dai cittadini, di tecnologie più performanti e di visioni organizzative lungimiranti.

Sulla base di tale premessa e della sua complessiva finalità, il progetto di ricerca-azione promosso da Inapp ha proposto una metodologia composita e articolata secondo le seguenti attività, appunto previste nell'arco del triennio 2021-2023.

1) **Realizzazione di un'analisi desk** finalizzata a ricostruire, archiviare, elaborare e 'sistematizzare' le informazioni prodotte con ricerche e indagini di vario tipo sul tema dei fabbisogni formativi nell'ambito delle organizzazioni pubbliche nel corso degli ultimi anni⁴.

2) **Progettazione e conduzione di azioni** (organizzazione di un webinar⁵ e di due workshop operativi⁶) finalizzate all'analisi degli scenari (organizzativi, tecnologici, produttivi e normativi) nell'ambito dei quali potrebbero nascere o svilupparsi in futuro nuovi fabbisogni formativi, con particolare riferimento al comparto degli Enti pubblici di ricerca, in stretta collaborazione con la Direzione Generale di Inapp (Santo Darko Grillo).

3) **Elaborazione di una proposta di un modello** per l'analisi dei fabbisogni formativi nell'ambito del pubblico impiego (a partire da una sperimentazione nel comparto EPR) con particolare riferimento a set di conoscenze e/o competenze (*soft skills*).

4) **Sperimentazione del modello** elaborato presso un gruppo di istituzioni pubbliche (*in primis* comparto Enti pubblici di ricerca).

5) **Ideazione di percorsi formativi** alla luce dei fabbisogni formativi individuati, in stretto raccordo con le organizzazioni pubbliche che hanno partecipato alla sperimentazione del modello. La definizione dei percorsi potrà essere realizzata anche in collaborazione con le scuole di formazione della PA.

Nel corso del 2021 e della prima parte del 2022, in particolare, sono state realizzate le attività relative ai punti 1) e 2).

Il presente documento rappresenta, in particolare, l'esplicitazione di dettaglio dell'attività prevista dal precedente punto 3) (elaborazione di una proposta di un modello per l'analisi dei fabbisogni formativi

⁴ L'attività di analisi desk è di fatto confluita nel Report *Modelli di rappresentazione dei fabbisogni formativi, reclutamento e pratiche formative nella Pubblica Amministrazione* (a cura di Anna D'Arcangelo, Massimiliano Franceschetti, Saverio Lovergine, Roberto Angotti), Inapp, gennaio 2022.

⁵ Il webinar di lancio del progetto di ricerca-azione dal titolo *Analisi e sviluppo delle competenze nella Pubblica Amministrazione. La proposta di Inapp a sostegno del cambiamento* si è svolto il 20 luglio 2021. Hanno partecipato al workshop i seguenti enti di ricerca: Area Science Park, Asi, Cnr, Crea, Enea, Istituto Studi Germanici, Inaf, Inapp, Indam, Indire, Infn, Ingv, Inrim, Invalsi, Ispra, Istat, Ogs, Scuola Nazionale dell'Amministrazione, Szn.

⁶ I due workshop operativi dal titolo *Analisi degli scenari e dei nuovi fabbisogni formativi nel comparto degli Enti Pubblici di Ricerca* si sono svolti presso la sede di Inapp il 9 dicembre 2021 e il 5 maggio 2022. Hanno partecipato al primo workshop i seguenti EPR: Area Science Park, Asi, Cnr, Crea, Cref, Inapp, Ogs e Szn. Hanno partecipato al secondo workshop i seguenti EPR: Enea, Istituto Studi Germanici, Inail, Inapp, Indam, Indire, Infn, Inrim, Invalsi, Iss, Istat. Il gruppo di lavoro Inapp che, nel complesso, ha progettato, organizzato e coordinato scientificamente i lavori dei tavoli tecnici dei due workshop è stato composto da: Anna D'Arcangelo, Massimiliano Franceschetti, Roberto Angotti, Saverio Lovergine, Emmanuele Crispolti, Giuditta Occhiocupo, Vitalia Schirru, Alessandra Pedone. I lavori delle due giornate sono stati introdotti da relazioni di Sebastiano Fadda (Presidente Inapp), Santo Darko Grillo (Direttore Generale Inapp) e Anna D'Arcangelo (Responsabile Struttura Sistemi Formativi Inapp).

nell'ambito del pubblico impiego) e realizzata nel 2022 che si pone l'obiettivo di proporre un modello per l'analisi e per la rilevazione dei fabbisogni formativi nell'ambito della Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento, in prima battuta in via sperimentale, al comparto degli EPR.

Con riferimento al recente decreto sulle Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle Amministrazioni Pubbliche, già evidenziato nel precedente capitolo, si ritiene che la proposta di modello per l'analisi dei fabbisogni formativi nell'ambito del pubblico impiego presentata in questo documento, frutto delle attività progettuali condotte nel biennio 2021-2022, possa costituire un elemento utile all'implementazione di una riflessione sistemica sulle nuove competenze della PA, e come tale debba essere letta ed interpretata dai destinatari, per almeno due motivazioni generali. In primo luogo la presente proposta, differenziandosi dalle Linee di indirizzo per la scelta del punto di osservazione analitico ma allo stesso tempo potenzialmente integrandole con parte delle evidenze raccolte, concentra la sua attenzione principalmente sul tema specifico dei fabbisogni formativi, declinando operativamente una tassonomia di conoscenze e di competenze su cui agire tempestivamente con mirate azioni formative a partire dalle priorità di intervento evidenziate per il breve termine dalle organizzazioni chiamate direttamente in causa per una riflessione approfondita sul tema (ricerca-azione, approccio bottom-up).

La scelta di sperimentare una linea di ricerca-azione nell'ambito di uno specifico comparto della PA (quello degli EPR), inoltre, non sembra confliggere (anzi, potrebbe costituire un ausilio) con quanto stabilito dalle citate Linee di indirizzo laddove le stesse "definiscono una metodologia operativa di orientamento che le amministrazioni adatteranno, in sede applicativa, al contesto ordinamentale delineato dalla disciplina di settore. Gli enti territoriali opereranno, altresì, nell'ambito dell'autonomia organizzativa ad essi riconosciuta dalle fonti normative, nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica. La sottoscrizione dei contratti collettivi della tornata 2019-2021, nel delineare le scelte delle parti sociali in ordine alle materie affrontate nelle presenti linee di indirizzo, potrà rendere necessaria l'adozione di aggiornamenti al presente documento"⁷.

⁷ Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche, 2022, cit. Nello stesso decreto si evidenzia come "Il modello proposto nel presente documento si fonda sul riconoscimento della specificità delle amministrazioni, che rende irrinunciabile l'adozione di sistemi disegnati in coerenza con gli specifici contesti, e sul convincimento che la creazione di una tassonomia condivisa dei descrittori che concorrono a comporre i profili consenta un primo livello di interoperabilità della rappresentazione del fabbisogno di personale".

3. Metodologia per costruire un modello di rilevazione dei fabbisogni formativi negli EPR

In questo paragrafo si descrive sinteticamente il percorso metodologico che ha ispirato la definizione di questa proposta di un modello di rilevazione dei fabbisogni formativi. L'organizzazione del contenuto è trasferibile a tutti gli EPR interessati, nell'ottica di un lavoro di rete con le altre organizzazioni finalizzato non solo alla ideazione e costruzione della matrice di analisi delle competenze ma anche alla sua costante implementazione.

Quali possono essere gli obiettivi di un modello finalizzato all'analisi dei fabbisogni formativi nell'ambito della Pubblica Amministrazione, in particolare nel comparto degli EPR? Su cosa occorre porre particolare attenzione nel momento in cui, all'interno di un'organizzazione, si è chiamati a riflettere in modo accurato sulle conoscenze e sulle competenze su cui investire in termini di formazione e aggiornamento? Quali tassonomie (per esempio in tema di conoscenze e competenze) e quali indicatori utilizzare per mettere a punto alcuni strumenti di rilevazione per l'analisi dei fabbisogni?

Prima di tutto occorre delimitare il perimetro del ragionamento, definire con attenzione i contorni degli oggetti di studio e di analisi, nella fattispecie gli scenari e i fattori del cambiamento (dei cambiamenti) che possono incidere sul ciclo di vita delle singole istituzioni, per esempio determinando innovazioni su alcune specifiche dimensioni (tecnologica, organizzativa, produttiva, normativa).

L'ipotesi di ricerca sottostante alla definizione di un modello che mira alla ricognizione dei nuovi fabbisogni formativi si muove lungo una sequenza concettuale-operativa articolata in diversi step:

- individuazione e analisi dei principali scenari e fattori di cambiamento;
- dimensioni e processi organizzativi modificati dal cambiamento;
- conoscenze chiamate in gioco in stretta correlazione con il cambiamento per tre target di personale: ricerca, amministrazione, risorse umane;
- competenze chiamate in gioco in stretta correlazione con il cambiamento per tre target di personale: ricerca, amministrazione, risorse umane;
- conoscenze suscettibili di azioni di aggiornamento formativo (fabbisogni e indicatori di fabbisogno) per tre target di personale: ricerca, amministrazione, risorse umane;
- competenze suscettibili di azioni di aggiornamento formativo (fabbisogni e indicatori di fabbisogno) per tre target di personale: ricerca, amministrazione, risorse umane.

Le aree del cambiamento che il modello per la rilevazione dei fabbisogni formativi si propone di indagare sono state innanzitutto individuate con ipotesi di ricerca che hanno fatto riferimento a temi di grande attualità nel dibattito sulle nuove competenze e sui nuovi fabbisogni nella Pubblica Amministrazione (per esempio la centralità del tema delle soft skills). Sono state poi valutate dai rappresentanti dei vari Enti pubblici di ricerca nell'ambito di workshop⁸ finalizzati all'analisi dei nuovi scenari (attività 2), con particolare attenzione alla comprensione dell'impatto che gli stessi scenari hanno sui processi e sulle dimensioni (tecnologica, organizzativa, produttiva, normativa) che caratterizzano la vita delle singole istituzioni, così determinando fabbisogni formativi riconducibili a specifiche categorie di conoscenze e/o competenze da soddisfare con opportune azioni di aggiornamento.

Gli scenari di cambiamento individuati e analizzati dai rappresentanti degli EPR sono cinque:

- competenze trasversali;
- reclutamento e formazione continua:
- multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo;
- Covid, lavoro agile e PNRR;
- management e middle management.

Competenze trasversali. Con il termine soft skill, come è noto, si intendono quell'insieme di competenze trasversali ma soprattutto personali che, se utilizzate consapevolmente, permettono a un individuo di far fronte in modo efficace agli stimoli e alle richieste che provengono dalle multiformi esperienze di vita o dalle dinamiche che nascono e si sviluppano in contesti e ambienti lavorativi. Sempre di più ciò sta accadendo anche nell'ambito del comparto degli EPR. Le categorie concettuali che possono rappresentare le competenze trasversali sono diverse: per esempio relazionali (leadership, ascolto attivo, gestione dei conflitti), strategiche (intelligenza emotiva e creatività) ed organizzative (team building e gestione del tempo).

Reclutamento e formazione continua. Il tema dell'accesso dei giovani nel comparto della Ricerca pubblica (in generale nella PA) sembra acquistare nuova centralità, in parallelo alla definizione di requisiti di ingresso più selettivi. Anche gli EPR dovranno dimostrare di essere più 'attraenti', per attirare i talenti migliori. La formazione continua può fare il salto di qualità. Occorre investire con maggiore forza sui programmi formativi per gli occupati negli EPR, anche attraverso specifiche e mirate analisi dei fabbisogni per la rilevazione delle conoscenze e delle competenze più importanti da aggiornare nel breve e nel medio termine.

Multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo. Un valore aggiunto importante per l'attività degli EPR può derivare da un approccio multidisciplinare ai vari obiettivi scientifici e dalla volontà di realizzare forme di apprendimento organizzativo. La multidisciplinarietà si manifesta con il concorso

⁸ Il workshop del 9 dicembre 2021 e quello del 5 maggio 2022 sono stati organizzati con la metodologia del *World Cafè*, un metodo semplice ed efficace di dar vita a conversazioni informali vivaci e costruttive su questioni importanti e concrete che riguardano la vita di un'organizzazione o di una comunità locale.

coordinato di più discipline per raggiungere un obiettivo cognitivo (sviluppo di competenze). Per apprendimento organizzativo si intende l'insieme dei processi con cui all'interno di un'organizzazione si produce, utilizza, mantiene e trasferisce la conoscenza (tacita ed esplicita).

Covid, lavoro agile e PNRR. La pandemia ha rivoluzionato il modo di lavorare della nostra società. Gli EPR, produttori di conoscenza, hanno sperimentato forme di lavoro agile e sempre di più, probabilmente, investiranno su nuove modalità organizzative per il futuro. Il Covid ha drammaticamente posto al centro dell'attenzione alcune importanti priorità tra cui, appunto, un rinnovato ruolo del lavoro pubblico. Le risorse per il rilancio sono corpose. Gli EPR devono scommettere su nuove conoscenze e competenze per sfruttare al meglio i finanziamenti disponibili.

Management e middle management. La qualità della Ricerca pubblica si alimenta, senza dubbio, attraverso una formazione dedicata a potenziare conoscenze e abilità del management. Sempre di più, tuttavia, occorre considerare l'importanza del middle management, del corpo intermedio che supporta quotidianamente il lavoro (e dunque le decisioni) dei dirigenti. La necessità di aggiornare le conoscenze e le competenze dei tecnici è una costante che caratterizza l'intero mondo produttivo, tanto nel privato che nel comparto pubblico. Gli EPR devono capire come scommettere in modo mirato su queste professionalità assolutamente indispensabili per la ricerca del Paese.

Le **dimensioni (processi organizzativi)** considerate dai rappresentanti degli EPR, come suscettibili di possibili modifiche e innovazioni alla luce degli scenari di cambiamento, sono quattro:

- a) dimensione tecnologica;
- b) dimensione organizzativa;
- c) dimensione produttiva;
- d) dimensione normativa.

Le **categorie di conoscenze** considerate dai rappresentanti degli EPR, in termini di eventuali fabbisogni formativi da soddisfare con specifiche azioni formative, sono tre:

- conoscenze tecniche;
- conoscenze linguistiche;
- conoscenze divulgative.

Le **categorie di competenze** considerate dai rappresentanti degli EPR, in termini di eventuali fabbisogni formativi da soddisfare con specifiche azioni formative, sono tre:

- competenze relazionali: per esempio leadership, negoziazione, ascolto attivo, gestione dei conflitti, gestione delle reti;
- competenze strategiche: per esempio intelligenza emotiva, creatività, orientamento al risultato, adattabilità al cambiamento, problem solving;
- competenze organizzative: per esempio team work, team building, gestione di sé, gestione del tempo.

4. Scenari per definire un modello di rilevazione dei fabbisogni formativi negli EPR

I due workshop del 9 dicembre 2021 e del 5 maggio 2022 organizzati da Inapp, hanno di fatto costituito, come definito e previsto dall'articolazione del progetto "Lo sviluppo delle competenze nella PA", l'occasione per avviare una riflessione condivisa sull'analisi degli scenari dei nuovi fabbisogni formativi che interessano il comparto degli Enti pubblici di ricerca, con la prospettiva di mettere a punto un modello per la rilevazione degli stessi fabbisogni, in linea con il cambiamento e con le trasformazioni dettate dalle transizioni (demografica, sanitaria, digitale e ambientale) che sempre di più stanno caratterizzando la nostra epoca.

In questo quadro, infatti, si delinea appunto sempre più forte l'esigenza di valorizzare asset intangibili, quali i nuovi fabbisogni di competenze e conoscenze, anche attraverso la fondamentale leva di una formazione capace di dare risposte al passo con i tempi e in rispondenza a quanto declinato all'interno del noto Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR).

Le due iniziative, allo stesso tempo, hanno rappresentato una concreta occasione per rilanciare l'idea della costruzione e implementazione di una Comunità di Pratica nel campo della Ricerca pubblica del nostro Paese. Con il costrutto di Comunità di Pratica si fa riferimento, con il progetto Inapp, a una comunità partecipata dai lavoratori degli Enti pubblici di ricerca, con riferimento alle principali anime che contraddistinguono l'azione quotidiana di ciascuna organizzazione (la ricerca scientifica, la gestione amministrativa, la gestione delle risorse umane). Le community professionali, come rappresentato anche in letteratura, sono gruppi informali di persone che hanno in comune un interesse, una passione per un tema specifico, e che arricchiscono le proprie conoscenze attraverso una continua interazione, grazie a delle modalità condivise di azione e d'interpretazione della realtà. Anche la Comunità di Pratica del mondo degli EPR può dunque fondarsi sull'idea che l'apprendimento sia un processo dato dall'esperienza sociale e dalla negoziazione di nuovi significati all'interno di una comunità caratterizzata da una forte interazione. Per dare linfa al proprio interesse, ogni community professionale si impegna in attività congiunte e in una serie di discussioni organizzate con specifici appuntamenti in presenza (seminari, conferenze, convegni) oppure mediante l'utilizzo di tecnologie digitali (webinar, talk on line, formazione a distanza).

I due workshop sono stati organizzati con la metodologia del *World Cafè*. Le conversazioni che si svolgono con questa metodologia sono uno strumento pratico e creativo per migliorare la capacità delle persone di pensare insieme, che si ispira ad un movimento globale che promuove un uso crescente delle 'comunicazioni informali' nel mondo degli affari, delle pubbliche amministrazioni, della sanità, dell'istruzione e delle comunità locali.

Ciascuno dei due workshop ha previsto l'organizzazione di alcuni tavoli di lavoro, simili appunto a quelli che nascono in modo più o meno informale in ambienti di socializzazione. Ciascun tavolo ha costituito di fatto un piccolo gruppo di discussione per ragionare su un tema o su una questione rispetto a cui il 'pensare insieme' può veramente fare la differenza. Ogni tavolo ha previsto la presenza attiva di un Facilitatore con il compito di avviare la discussione specifica tra i vari partecipanti e di annotare, in corso d'opera, le principali questioni e riflessioni emerse dal dibattito.

Alla fine del percorso di confronto e dibattito sviluppatosi nell'ambito di ciascun tavolo con le riflessioni e i contributi di tutti i partecipanti (due ore totali) è stato previsto un importante momento in plenaria (un'ora) per la restituzione e la condivisione di quanto emerso nei vari gruppi.

I partecipanti alle due iniziative organizzate da Inapp hanno discusso su alcune domande-stimolo rispetto ad alcune dimensioni (organizzativa, tecnologica, produttiva e normativa) da analizzare in termini di nuovi scenari nel comparto degli EPR, con particolare riferimento all'individuazione di nuovi fabbisogni relativi a competenze e conoscenze. L'obiettivo di ciascun tavolo, attraverso il confronto e la discussione di tutti i partecipanti ai due workshop, è stato proprio quello di fornire indicazioni utili al processo di analisi e di sviluppo progressivo e prospettico delle conoscenze e delle competenze dei lavoratori, evidenziando in modo dettagliato i fabbisogni formativi più importanti.

Le indicazioni emerse concretamente da ciascun tavolo, per ciascuna delle quattro dimensioni indagate (tecnologica, organizzativa, produttiva e normativa), sono analiticamente descritte nelle pagine seguenti del presente documento, con paragrafi e tabelle dedicati all'approfondimento di ciascuna dimensione.

Nell'ambito di ciascun tavolo di lavoro, il Facilitatore ha proceduto ad una sintetica presentazione dei contenuti e delle finalità del Progetto Inapp, nonché della metodologia dell'incontro, evidenziando l'intenzione di mettere in campo un'ipotesi di lavoro attraverso la proposizione di temi su cui riflettere e a cui attribuire una priorità nella attuale fase di sperimentazione, in vista dell'obiettivo finale di avvio della costruzione di un modello di analisi dei fabbisogni nell'ambito degli Enti pubblici di ricerca.

La presentazione reciproca dei partecipanti (e delle rispettive funzioni ed esperienze professionali) ha rappresentato l'inizio di un percorso attraverso il confronto su alcune domande stimolo sottoindicate, suddivise in quattro dimensioni sulle quali focalizzare la riflessione in una prospettiva di cambiamento.

Prima di entrare nel dettaglio dei risultati derivanti dall'analisi degli scenari condotta nel corso dei due workshop, è opportuno sottolineare, a titolo di prima introduzione, la rilevanza di alcuni aspetti.

Innanzitutto, a livello generale, è emerso come l'approccio all'analisi dei fabbisogni deve mutare pelle

con riferimento alle sue modalità di rilevazione, superando quelle che molti lavoratori (manager, responsabili di risorse umane, personale di ricerca) considerano ormai come azioni 'classiche', come per esempio la richiesta di corsi di formazione a seguito di autovalutazione non legata alla dimensione organizzativa, oppure la scelta di corsi a partire da un menù preordinato, senza un forte ancoraggio alle reali necessità di sviluppo di conoscenze e competenze.

Un'azione di analisi dei fabbisogni formativi sarà realmente efficace se, sempre di più in prospettiva, da un punto di vista strutturale sarà in grado di:

- coniugare e armonizzare quanto più possibile la dimensione organizzativa e quella individuale, mediante un'azione di approfondimento capace di leggere e interpretare gli elementi più oggettivi delle varie risorse umane presenti all'interno dell'organizzazione (per esempio età, titolo di studio, iter professionale, anzianità nell'organizzazione e nella funzione) con quelli più legati al cosiddetto "comportamento organizzativo" (assenteismo, dimissioni, turnover) e alla formazione già effettuata;
- agire non soltanto in situazioni più o meno ordinarie della vita dell'organizzazione ma anche nei momenti cosiddetti "*disruptive*", quando un determinato evento cambia la situazione e il contesto in modo estremamente significativo (per esempio la pandemia);
- tenere nella giusta considerazione anche il ruolo ricoperto dagli addetti alle risorse umane nell'ambito degli EPR, con particolare riferimento a compiti da svolgere (attività e decisioni), responsabilità assegnate (risultati e comportamenti attesi), relazioni umane da gestire (rapporti e relazioni con gli altri), competenze richieste per ricoprire efficacemente il ruolo, conoscenze (saperi dell'attività professionale) e altre capacità (processi cognitivi e attuativi).

Un'azione di analisi dei fabbisogni formativi sarà realmente efficace se, sempre di più in prospettiva, da un punto di vista dei contenuti oggetto di attenzione sarà in grado di:

- valorizzare lo sviluppo delle soft skills nell'ambito delle attività di natura amministrativa e di ricerca svolte negli EPR;
- riconoscere la formazione come valore chiave per la valorizzazione del personale, tenendo presente il livello già altamente qualificato del personale degli EPR;
- sviluppare maggiore sinergia tra le due 'anime' che compongono gli EPR, quella di ricerca e quella amministrativa;
- analizzare con attenzione le interconnessioni esistenti tra le quattro dimensioni considerate (tecnologica, organizzativa, produttiva e normativa), specie con riferimento alle competenze trasversali;
- monitorare costantemente la dimensione normativa che dovrebbe tenere presente e trasferire in atti regolamentari ed organizzativi le esigenze emergenti dalle altre dimensioni.

5. Indicatori per costruire un questionario per la rilevazione dei fabbisogni formativi negli EPR

Come già evidenziato nelle pagine precedenti gli scenari (fattori, *driver*) di cambiamento individuati e analizzati dai rappresentanti degli EPR sono stati cinque: competenze trasversali; reclutamento e formazione continua; multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo; Covid, lavoro agile e PNRR; management e middle management.

In questo capitolo, per ciascuno degli scenari analizzati, si descrive in modo analitico la diagnosi fatta dalla Comunità di Pratica degli EPR, in termini di dimensioni e processi organizzativi, influenzati dal cambiamento, categorie di conoscenze e competenze, chiamate in gioco dal cambiamento per tre target di personale (ricerca, amministrazione, risorse umane), specifiche conoscenze e competenze, da aggiornare con azioni formative mirate (indicatori specifici, fabbisogni).

Le categorie di conoscenze e competenze e i circa 80 indicatori specifici (fabbisogni) evidenziati già in parte nell'ambito di questo capitolo e poi analiticamente descritti e declinati nelle Tabelle (griglie) allegate al presente documento metodologico, costituiscono una 'cassetta degli attrezzi' (in termini di tassonomie, variabili, informazioni) potenzialmente utilizzabile per la progettazione e la definizione di strumenti di rilevazione (per es. questionari) dei fabbisogni formativi e professionali, sotto forma sia di auto-valutazione, da parte del singolo lavoratore di un EPR (personale di ricerca e/o personale amministrativo e/o personale delle risorse umane), che di valutazione espressa da un responsabile del singolo lavoratore. I cinque scenari di cambiamento sembrano influenzare le organizzazioni degli EPR in modo multiforme e differenziato. Le novità registrate chiamano in gioco soprattutto i fabbisogni formativi legati alle competenze. Allo stesso tempo, però, in alcune circostanze le necessità di aggiornamento che interessano le conoscenze e le competenze vanno lette e considerate in modo integrato. Alcuni fabbisogni formativi si rivelano inoltre particolarmente ricorrenti, sono cioè collegati a più di uno scenario di cambiamento e a più di un processo organizzativo.

5.1 Competenze trasversali e fabbisogni formativi

Il tema delle soft skills è stato ritenuto importante pressoché da tutti i partecipanti al workshop, sia da chi è impegnato quotidianamente sul versante della ricerca, che da chi si occupa di aspetti gestionali e amministrativi.

Il contesto di riferimento e le classi di età dei lavoratori presenti all'interno di un'organizzazione pubblica sono fattori che possono condizionare la 'declinazione' delle soft skills in termini di proposta formativa. Le competenze trasversali costituiscono dunque uno dei principali driver di cambiamento all'interno degli Enti pubblici di ricerca e possono avere un impatto sulle dimensioni tecnologica, organizzativa, produttiva e normativa di ogni Ente pubblico di ricerca.

La possibilità di affrontare questo specifico cambiamento in modo efficace è direttamente proporzionale alla capacità di 'intercettare' in modo puntuale e lungimirante i fabbisogni formativi, in termini di nuove competenze e conoscenze, legati allo stesso.

L'analisi di tali competenze dovrebbe essere implementata maggiormente nelle PPAA, e condotta a livello di: competenze strategiche e operative, gruppo di lavoro e singolo lavoratore.

Normativa

Le soft skills e le competenze chiave da sviluppare sono quelle dell'apprendimento permanente dell'Unione europea (22 maggio 2018): l'essere autonomi, l'aver fiducia in se stessi, il possedere resistenza allo stress, l'organizzare e il pianificare, l'apprendere in maniera permanente, il saper raggiungere gli obiettivi, il saper gestire le informazioni, l'essere intraprendenti, l'aver spirito d'iniziativa, il comunicare, l'esercitare il problem solving, il saper lavorare in gruppo e il possedere capacità di leadership.

Soft skills e saper essere

L'importanza delle soft skills è rilevante da diversi punti di vista.

Parlando di esigenze di formazione nella Pubblica Amministrazione, rispetto alla storica tripartizione dei contenuti della formazione professionale, che individuava nelle tipologie del sapere, saper fare e saper essere le chiavi di lettura dell'analisi dei fabbisogni formativi e della relativa progettazione in risposta, ciò che appare particolarmente significativo, nelle dinamiche lavorative dei nostri giorni, è probabilmente l'aspetto relativo agli atteggiamenti ovvero al saper essere.

La voglia di contribuire con il proprio lavoro al raggiungimento dei risultati dell'Istituto di appartenenza costituisce indubbiamente una chiave fondamentale per il suo ottimale inserimento nei processi lavorativi. La misura in cui ciascuno contribuisce al raggiungimento dei risultati del gruppo è legata non solo, ovviamente, alle sue competenze, ma, in larga parte, alla sua volontà e quindi chiama in causa un atteggiamento positivo e proattivo di un agire intenzionale.

Tre parole-chiave fondamentali possono essere costituite da *atteggiamenti*, *volontà* e *valori*. Quest'ultima in quanto la volontà di partecipare è a sua volta legata alla percezione che ciascuno è chiamato non tanto a spendere ore di lavoro in termini astratti ("io ho fatto quello che dovevo fare") ma ad offrire un apporto reale ai risultati da raggiungere. Siamo qui all'interno di un ambito in cui la dimensione psicologica gioca un ruolo centrale nel costruire una 'cultura della collaborazione', in cui le competenze di *diagnosi*, *lavoro di gruppo*, *problem solving* sono ovviamente decisive.

Questa etica del lavoro (valori) si esprime anche nell'individuare il proprio perimetro lavorativo, ovvero i

compiti che spettano a ciascuno, facendosi carico della porzione di intervento che ognuno deve garantire alla comunità lavorativa ed evitando la tentazione di scaricare il proprio lavoro sui colleghi. Si potrebbe allora aggiungere, tra le parole-chiave *responsabilità*.

Concorsi

Si parla tanto di soft skills ormai anche in sede concorsuale, laddove accanto alle competenze più squisitamente tecniche sono ormai prese in considerazione anche le competenze trasversali, come per esempio le capacità relazionali e quelle legate al problem solving.

Inoltre, tali competenze dovrebbero rientrare pienamente nella fase di recruitment (soprattutto nelle fasi di selezione delle alte professionalità).

Il tema delle soft skills è stato giudicato di notevole interesse da parte di tutti i partecipanti al tavolo. In modo particolare, i partecipanti hanno dichiarato che le soft skills sono richieste nei bandi di concorso, nel reclutamento di nuovo personale ma la loro misurazione, il testare l'acquisizione di queste competenze in ingresso diviene difficile da parte di chi le deve valutare, c'è bisogno di personale specializzato e adatto a questo ruolo come, ad esempio, lo psicologo del lavoro.

Pandemia

Un altro aspetto sul quale si è dibattuto è quello di aver 'scoperto' le competenze trasversali quasi per caso, durante il periodo della pandemia. In questo periodo tutti i partecipanti al tavolo hanno dichiarato che il lavoro di gruppo, la gestione del tempo (conciliazione dei tempi di vita e di lavoro), l'autonomia lavorativa, sono stati manifestati e valorizzati anche grazie al supporto delle nuove tecnologie.

Inoltre, le soft skills, come testimoniato da alcuni partecipanti, sono fondamentali nel corso della propria vita lavorativa: una volta la persona assunta con una determinata qualifica, salvo qualche aggiornamento su qualche procedura relativa al proprio lavoro, andava in pensione con la stessa qualifica. Oggigiorno, i celeri cambiamenti impongono un continuo adattamento e un continuo apprendere (da qui l'apprendere ad apprendere).

Middle management

In questo snodo tra i diversi insiemi di responsabilità su cui ogni lavoratore esercita la propria azione (immaginati come cerchi in parte sovrapposti), si colloca il ruolo fondamentale del middle management, chiamato ad organizzare il lavoro dei colleghi individuando proprio il confine di responsabilità di ciascuno, secondo logiche organizzative efficienti e collaborative.

Proviamo a fare un esempio concreto: laddove gli uffici amministrativi diffondano un applicativo nel quale i coordinatori di progetto devono inserire una serie di informazioni utili alla gestione del personale o delle attività, tale applicativo deve essere costruito a vantaggio di tutti gli utenti. Non quindi soltanto dell'amministratore che, in fase finale, deve acquisire i risultati al termine del processo ma anche (sembrerebbe ovvio ma nella pratica non lo è) degli utenti intermedi, cioè coloro che sono chiamati a fare il grosso del lavoro, implementando l'applicativo. Questa è una espressione nella capacità del Management di favorire il lavoro di tutti.

Personale di ricerca e personale amministrativo

Il tema delle soft skills è stato ritenuto fondamentale pressoché da tutti i partecipanti, per entrambe le componenti, amministrativa e di ricerca, degli EPR.

Con specifico riguardo a questa componente è emersa la stretta interconnessione delle quattro componenti di seguito elencate. È stata rilevata la necessità di una seria offerta formativa per l'acquisizione di competenze digitali, alla luce della rilevata difficoltà di pervenire alla digitalizzazione dei processi. È stata rilevata la necessità di rivedere innanzitutto i rapporti funzionali tra Ministeri vigilanti ed EPR, nonché di valorizzare opportunamente, specie con riferimento al personale di ricerca, il passaggio dalla mera gestione dei progetti di ricerca alla gestione di Dipartimenti/Posizioni organizzative apicali. È stato richiamato il principio di sussidiarietà verticale e/o orizzontale con riferimento alla necessità di tenere presente la dimensione del lavoro gruppo (tipica degli EPR) nell'individuazione dei bisogni formativi del personale.

Dovrebbe essere considerata una diretta conseguenza dell'implementazione delle altre due dimensioni (tecnologica e organizzativa), anche alla luce dell'importanza della programmazione della produzione scientifica.

Tale dimensione dovrebbe tenere presente e trasferire in atti normativi regolamentari le esigenze connesse alle altre dimensioni.

Soft skills e dimensione tecnologica

Con la *digital transformation*, le soft skill sono diventate competenze sempre più legate ai processi e alle tecnologie. Le *digital soft skill* rientrano tra le competenze delle Amministrazioni più innovative, al passo coi tempi, aumentandone la produttività e le performance (es. di digital soft skills da sviluppare negli EPR: *digital literacy*, *digital mindset*, *virtual communication*, *digital team working* e *knowledge networking*, *digital privacy* ecc.).

Soft skills e dimensione organizzativa

Tale dimensione è quella che dovrebbe essere più interessata da tali competenze. La modalità di rilevazione dovrebbe essere prettamente indiretta, svolta da professionisti del settore e riguardare nello specifico:

- progettazione e sviluppo delle metodologie in tema di assessment;
- costruzione e affinamento di tecniche di lettura del potenziale;
- attività di supporto alla progettazione e alla didattica di iniziative formative in tema di assessment.

Indicatori per la costruzione di un questionario per la rilevazione dei fabbisogni formativi con specifico riferimento alle soft skills

Un questionario di rilevazione dei fabbisogni formativi dei lavoratori operanti negli Enti pubblici di ricerca dovrebbe prevedere, con riferimento al cluster tematico "Soft skills (competenze trasversali)", alcuni *items* di analisi, così come evidenziati dal dibattito tra i partecipanti dei diversi EPR nel corso dei due workshop operativi.

Ogni *item*, di fatto, costituisce un aspetto specifico di conoscenze (tecniche, linguistiche, di divulgazione) e/o competenze (relazionali, strategiche, organizzative) che, con riferimento a ciascuna delle quattro dimensioni esplorate (tecnologica, organizzativa, produttiva, normativa), è potenzialmente suscettibile di miglioramento (fabbisogno), per singoli lavoratori o per gruppi di lavoratori nell'ambito di un EPR e, dunque, potrebbe beneficiare in modo significativo degli effetti di una proposta formativa.

Ciascun *item*, di fatto un indicatore specifico, può costituire una domanda nell'ambito di un questionario finalizzato alla rilevazione dei fabbisogni formativi influenzati e determinati dal cambiamento. Gli indicatori specifici di fabbisogno, correlati al cluster di cambiamento "Competenze trasversali" ed emersi dal confronto tra i vari EPR, sono declinati nelle griglie di auto-valutazione e di valutazione descritte nell'ambito della successiva Appendice⁹.

In termini operativi, la riflessione intorno al cambiamento che riguarda il tema delle competenze trasversali (soft skills), evidenzia l'opportunità di progettare percorsi formativi finalizzati a migliorare l'utilizzo di alcune conoscenze e competenze, con particolare riferimento alla dimensione tecnologica e alla dimensione organizzativa: tra gli item (indicatori specifici) più citati ci sono, per esempio, il problem solving, la creatività e l'intelligenza emotiva (tra le competenze strategiche) che impattano soprattutto sulla dimensione organizzativa ma anche il *team work*, il *team building* e il *digital team working* (tra le competenze organizzative) chiamati ormai in causa anche sul versante della dimensione tecnologica.

5.2 Reclutamento, formazione continua e fabbisogni formativi

Il tema del rinnovamento dei processi di reclutamento e di formazione continua nell'ambito del lavoro pubblico e, in particolare, nel comparto della Ricerca pubblica, è strettamente connesso alla questione della crescente importanza delle competenze trasversali. Come già evidenziato nell'ambito della sezione relativa agli approfondimenti sulle soft skills, infatti, la rinnovata centralità di queste competenze sta aprendo un interessante dibattito anche rispetto alla loro rilevanza sul versante delle politiche e pratiche di reclutamento, così come sul binario della formazione continua, chiamata ormai a sganciarsi da logiche di mera risposta alla formazione cosiddetta obbligatoria per esplorare nuove frontiere cognitive.

Il rinnovamento dei processi di reclutamento e di formazione continua costituiscono dunque uno dei principali driver di cambiamento all'interno degli Enti pubblici di ricerca e possono avere un impatto sulle dimensioni tecnologica, organizzativa, produttiva e normativa di ogni EPR. La possibilità di affrontare questo specifico cambiamento in modo efficace è direttamente proporzionale alla capacità di 'intercettare' in modo puntuale e lungimirante i fabbisogni formativi, in termini di nuove competenze e conoscenze, legati allo stesso.

⁹ Cfr. le seguenti tabelle relative a *Soft skills (competenze trasversali)*: Griglie di auto-valutazione per il personale di ricerca p. 37; Griglie di auto-valutazione per il personale amministrativo p. 44; Griglie di auto-valutazione per il personale HR p. 51; Griglie di valutazione per il personale di ricerca p. 57; Griglie di valutazione per il personale amministrativo p. 64; Griglie di valutazione per il personale HR p. 70.

Esperti di risorse umane

Gli uffici degli EPR che si occupano di gestione delle risorse umane dovrebbero innovarsi e iniziare un percorso verso la digitalizzazione (*Digital HR*), sviluppando tecniche, tecnologie e percorsi innovativi: pianificazione, acquisizione dei talenti, valutazione del personale, retribuzione, formazione ecc.

Bisogna migliorare il trade off tra governare il presente e anticipare il futuro.

Sviluppare l'e-recruiting, piattaforme e-learning.

Sviluppare nuovi modelli di recruitment, basati maggiormente sulla collaborazione uomo-macchina (Intelligenza artificiale), che rendono più efficiente ed efficace l'operazione, con costi ridotti e un aumento della trasparenza.

Svolgere un'attività di rilevazione ad hoc per i nuovi assunti.

Maggiore formazione on-the-job non solo per coloro che cambiano settore negli EPR, ma soprattutto per i nuovi assunti.

Sviluppare forme di affiancamento più sistematiche e strutturate per i nuovi assunti e per coloro che cambiano settore all'interno delle aree degli EPR.

È evidente che quanto sopra affermato, parte da un processo di cambiamento nel processo di selezione del personale della PA, e quindi degli EPR: si tratta di rivedere le procedure concorsuali (normativa), come da più parti richiesto e proposto.

Il tema del reclutamento e della formazione continua è stato dibattuto in modo trasversale agli altri temi. Inoltre, è emerso il problema legato all'incrocio tra la *job profile* richiesta (di solito innovativa) e le categorie normative e/o di qualifica proprie degli enti di ricerca (amministrativi, cter, ricercatori), categorie 'rigide' che non agevolano l'equilibrio tra la domanda e l'offerta di nuove competenze. Questo mismatch si riscontra in ingresso, in fase di reclutamento e ha bisogno di essere 'risolto' attraverso la formazione continua.

Valore della formazione

Per tale ambito è stato rilevato come nell'azione di sviluppo dell'offerta formativa sia opportuno mettere in trasparenza la mancanza di consapevolezza dell'importanza del valore della formazione e l'esigenza di acquisizione di tale consapevolezza, anche ai fini di implementare la motivazione del personale.

È stato altresì evidenziata la richiesta di competenze ed esperienze manageriali e gestionali in sede di selezione di personale, compreso quello dedicato alle attività di ricerca.

Valutazione delle competenze

Per quanto riguarda il reclutamento, non essendo prevista una valutazione delle competenze, spesso si presenta il problema di personale non adeguato. Inoltre, vari EPR hanno difficoltà nelle relazioni sindacali per il reclutamento e lamentano un sovraccarico di oneri amministrativi.

I concorsi prevedono i titoli di studio ma non le competenze organizzative e comportamentali (soft skills). Una peculiarità degli EPR sono anche i corsi di formazione realizzati con docenti esperti interni. In alcune

organizzazioni sono previsti momenti di divulgazione e di knowledge sharing anche di esperienze internazionali, mentre, in altre, si sta sperimentando l'orientamento all'ingresso per i neoassunti con il mentoring oppure sono previste borse di studio per fellow.

Indicatori per la costruzione di un questionario per la rilevazione dei fabbisogni formativi con specifico riferimento al reclutamento e alla formazione continua

Un questionario di rilevazione dei fabbisogni formativi dei lavoratori operanti negli Enti pubblici di ricerca dovrebbe prevedere, con riferimento al cluster tematico che riguarda i "Processi di reclutamento e formazione continua", alcuni *items* di analisi, così come evidenziati dal dibattito tra i partecipanti dei diversi EPR nel corso dei due workshop operativi.

Ogni *item*, di fatto, costituisce un aspetto specifico di conoscenze (tecniche, linguistiche, di divulgazione) e/o competenze (relazionali, strategiche, organizzative) che, con riferimento a ciascuna delle quattro dimensioni esplorate (tecnologica, organizzativa, produttiva, normativa), è potenzialmente suscettibile di miglioramento (fabbisogno), per singoli lavoratori o per gruppi di lavoratori nell'ambito di un EPR, e dunque potrebbe beneficiare in modo significativo degli effetti di una proposta formativa.

Ciascun *item*, di fatto un indicatore specifico, può costituire una domanda nell'ambito di un questionario finalizzato alla rilevazione dei fabbisogni formativi influenzati e determinati dal cambiamento. Gli indicatori specifici di fabbisogno, correlati al cluster di cambiamento "Reclutamento e formazione continua" ed emersi dal confronto tra i vari EPR, sono declinati nelle griglie di auto-valutazione e di valutazione descritte nell'ambito della successiva Appendice¹⁰.

In termini operativi, la riflessione, intorno al cambiamento che riguarda il tema del reclutamento e della formazione continua, evidenzia l'opportunità di progettare percorsi formativi finalizzati a migliorare l'utilizzo di alcune conoscenze e competenze, con particolare riferimento alla dimensione tecnologica e alla dimensione organizzativa, pur se con alcuni interessanti distinzioni.

Tra gli item (indicatori specifici) più citati sul versante della dimensione tecnologica, ci sono sostanzialmente le conoscenze: gestire dati e contenuti digitali, e-recruiting, piattaforme di e-learning, strumenti e tecniche di intelligenza artificiale (tra le conoscenze tecniche) ma anche inglese tecnico (tra le conoscenze linguistiche) e strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi (tra le conoscenze divulgative).

Tra gli item (indicatori specifici) più citati sul versante della dimensione organizzativa ci sono, invece, sia alcune conoscenze che alcune competenze: in particolare conoscenze manageriali e gestionali in tema di selezione del personale (tra le conoscenze tecniche), comunicare efficacemente (tra le conoscenze divulgative), capacità di tipo diagnostico e intelligenza emotiva (tra le competenze strategiche).

¹⁰ Cfr. le seguenti tabelle relative a *Reclutamento e formazione continua*: Griglie di auto-valutazione per il personale di ricerca p. 38; Griglie di auto-valutazione per il personale amministrativo p. 45; Griglie di auto-valutazione per il personale HR p. 52; Griglie di valutazione per il personale di ricerca p. 58; Griglie di valutazione per il personale amministrativo p. 65; Griglie di valutazione per il personale HR p. 71.

5.3 Multidisciplinarietà, apprendimento organizzativo e fabbisogni formativi

Anche questo ambito di riferimento, come il primo, è stato considerato necessario pressoché all'unanimità. È stata infatti sottolineata la necessità di organizzare corsi multidisciplinari, individuando dei percorsi dove gli insegnanti saranno sia docenti interni che esterni. È stato sollevato il problema della formazione dei formatori interni, in termini di adeguatezza della capacità espositiva e di possesso di conoscenze aggiornate.

Si fa strada, pertanto, la consapevolezza di come, la multidisciplinarietà e l'apprendimento organizzativo, costituiscano dunque alcuni dei principali driver di cambiamento all'interno degli Enti pubblici di ricerca e di come possono avere un impatto sulle dimensioni tecnologica, organizzativa, produttiva e normativa di ogni EPR.

La possibilità di affrontare questo specifico cambiamento in modo efficace è direttamente proporzionale alla capacità di 'intercettare' in modo puntuale e lungimirante i fabbisogni formativi, in termini di nuove competenze e conoscenze, legati allo stesso.

Risulta una caratteristica peculiare degli EPR.

Mix-evoluzione dei compiti: la ricerca e la gestione

In tema di multidisciplinarietà è utile osservare l'attuale processo evolutivo relativo ai compiti del middle management negli enti di ricerca. I ricercatori senior che hanno attribuzioni di coordinamento sono chiamati a svolgere due tipologie di compiti assolutamente differenti. La prima tipologia consiste nel progettare, realizzare e supervisionare lo svolgimento delle attività di ricerca: per questo tipo di attribuzioni si richiedono competenze avanzate di ricerca. La seconda tipologia è costituita dalla gestione delle attività e del personale. Chiaramente questa chiama in causa competenze completamente diverse, di natura programmatoria-gestionale-organizzativa-rendicontativa. Questa è una delle complessità del lavoro attuale dei coordinatori di progetto. In questo senso, se è necessario che essi si dotino di competenze afferenti a entrambi i due poli del loro lavoro (ricerca da una parte e management e dall'altra), è altrettanto necessario che i top manager degli Istituti prendano atto di questa doppia anima del lavoro di coordinamento. Questa presa di coscienza ricade ad esempio sul fronte della valutazione del personale middle management.

In questo dualismo tra compiti di ricerca e compiti di gestione, quest'ultima prende sistematicamente il sopravvento, in termini di percentuale di tempo dedicato. A questo punto, andare a valutare il personale di ricerca con compiti di coordinamento con i meccanismi Anvur, perde completamente di significato o comunque crea un disallineamento evidente tra quanto viene chiesto operativamente ad un ricercatore senior e quanto di fatto è nelle sue di possibilità di svolgere all'interno di un orario lavorativo. Per tale ambito è stata evidenziata la necessità di implementare la formazione gestionale e amministrativa dei ricercatori, affinché acquisiscano le adeguate competenze per gestire le risorse umane e finanziarie ad essi assegnate.

Tecniche specifiche per rilevare i fabbisogni in ambito multidisciplinare

Rilevare i fabbisogni in diversi campi di interesse (multidisciplinarietà) non è molto facile, necessita di tecniche specifiche.

Utilizzare la tecnologia per sviluppare modelli per l'apprendimento organizzativo: *Technology Enhanced Learning (TEL)*.

È importante comunicare i vantaggi delle nuove tecnologie e dei processi a tutto il gruppo della struttura o area, e offrire formazione e coaching sufficienti per indurre le persone a familiarizzare con la trasformazione digitale.

Il processo di apprendimento organizzativo si verifica:

- creando una visione comune (mappa di orientamento dell'organizzazione);
- legando maggiormente i dipendenti agli obiettivi e ai valori dell'organizzazione;
- abilitando il personale ad esprimere tutto il suo potenziale, responsabilizzarlo, dotarlo delle informazioni necessarie ad assumere decisioni ecc.;
- dotandosi di tecnologie di supporto alle prestazioni in grado di abilitare il personale al raggiungimento degli obiettivi;
- sviluppare nuovi modelli di produzione che cambino la cultura organizzativa e il modo di trasferire la conoscenza all'interno degli EPR;
- tradurre e migliorare la produzione e la comunicazione scientifica all'interno e all'esterno degli EPR. Norme e leggi non servono/aiutano a favorire e sviluppare i suddetti temi.

Pandemia

Anche questo tema è collegato, dai partecipanti, alle soft skills e al periodo del Covid. La multidisciplinarietà, caratteristiche di più enti di ricerca presenti al tavolo, è stata associata all'aspetto tecnologico, alla responsabilità lavorativa, al lavoro per obiettivi: tutti aspetti emersi durante gli ultimi di anni di attività.

Di conseguenza, un altro aspetto congiunto è l'apprendimento organizzativo, l'apprendere in itinere, dove ognuno dei partecipanti ha dato 'il meglio di sé' durante la pandemia, ha utilizzato delle capacità che non credeva di avere.

Indicatori per la costruzione di un questionario per la rilevazione dei fabbisogni formativi con specifico riferimento alla multidisciplinarietà e all'apprendimento organizzativo

Un questionario di rilevazione dei fabbisogni formativi dei lavoratori operanti negli Enti pubblici di ricerca dovrebbe prevedere, con riferimento al cluster tematico che riguarda "Multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo", alcuni *items* di analisi, così come evidenziati dal dibattito tra i partecipanti dei diversi EPR nel corso dei due workshop operativi.

Ogni *item*, di fatto, costituisce un aspetto specifico di conoscenze (tecniche, linguistiche, di divulgazione) e/o competenze (relazionali, strategiche, organizzative) che, con riferimento a ciascuna delle quattro

dimensioni esplorate (tecnologica, organizzativa, produttiva, normativa), è potenzialmente suscettibile di miglioramento (fabbisogno), per singoli lavoratori o per gruppi di lavoratori nell'ambito di un EPR, e dunque potrebbe beneficiare in modo significativo degli effetti di una proposta formativa.

Ciascun *item*, di fatto un indicatore specifico, può costituire una domanda nell'ambito di un questionario finalizzato alla rilevazione dei fabbisogni formativi influenzati e determinati dal cambiamento. Gli indicatori specifici di fabbisogno correlati al cluster di cambiamento "Multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo" ed emersi dal confronto tra i vari EPR, sono declinati nelle griglie di auto-valutazione e di valutazione descritte nell'ambito della successiva Appendice¹¹.

In termini operativi, la riflessione intorno al cambiamento che riguarda il tema della multidisciplinarietà e dell'apprendimento organizzativo, evidenzia l'opportunità di progettare percorsi formativi finalizzati a migliorare l'utilizzo di alcune conoscenze e competenze, con particolare riferimento alla dimensione tecnologica, alla dimensione organizzativa e alla dimensione produttiva, pur se con alcuni interessanti distinzioni anche in questo caso, così come già rilevato per il cluster di cambiamento relativo al reclutamento e alla formazione continua.

Tra gli item (indicatori specifici) più citati che impattano sulla dimensione tecnologica, ci sono soprattutto le conoscenze per gestire dati e contenuti digitali, le conoscenze per coniugare l'aspetto della ricerca con quello amministrativo, e quelle relative alla *technology enhanced learning*, vale a dire metodologie formative digitali che enfatizzano l'interattività del processo di apprendimento (tra le conoscenze tecniche).

Tra gli item (indicatori specifici) più citati sul versante della dimensione organizzativa ci sono, invece, sia alcune conoscenze che alcune competenze: in particolare ancora una volta conoscenze per coniugare l'aspetto della ricerca con quello amministrativo, conoscenze avanzate di gestione del personale per attività di programmazione, gestione e rendicontazione (tra le conoscenze tecniche) ma anche leadership, efficacia relazionale, ascolto attivo (tra le competenze relazionali), problem solving, capacità di tipo diagnostico, orientamento al risultato e al lavoro per obiettivi (tra le competenze strategiche) e flessibilità, gestione del tempo e team work (tra le competenze organizzative). Tra gli item (indicatori specifici) più citati che impattano sulla dimensione produttiva, ci sono soprattutto le conoscenze, così come evidenziato anche nell'ambito della dimensione tecnologica. Tra le conoscenze che necessitano di percorsi di aggiornamento ci sono quelle avanzate di ricerca per attività di progettazione, realizzazione e supervisione (tra le conoscenze tecniche), quelle relative alla lingua inglese per comprensione, discorsi in pubblico e scrittura (tra le conoscenze linguistiche), nonché la comunicazione pubblica, la capacità di moderazione e la comunicazione scientifica sia all'interno che all'esterno (tra le conoscenze divulgative).

¹¹ Cfr. le seguenti tabelle relative a *Multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo*: Griglie di auto-valutazione per il personale di ricerca p. 39; Griglie di auto-valutazione per il personale amministrativo p. 46; Griglie di auto-valutazione per il personale HR p. 53; Griglie di valutazione per il personale di ricerca p. 59; Griglie di valutazione per il personale amministrativo p. 66; Griglie di valutazione per il personale HR p. 72.

5.4 Covid, lavoro agile, PNRR e fabbisogni formativi

L'esplosione e la persistenza della pandemia Covid-19, la conseguente parziale ridefinizione di alcune importanti dinamiche organizzative riguardanti il modo di lavorare (cosiddetto lavoro agile, con tutto ciò che ne consegue in termini di utilizzo di nuove tecnologie) e la messa a punto di un ambizioso Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) come risposta concreta alle priorità sociali ed economiche scaturite dalla stessa pandemia, rappresentano, nella forma e nella sostanza, veri e propri driver epocali di cambiamento per gli Enti pubblici di ricerca.

Questi fattori possono pertanto avere un impatto sulle dimensioni tecnologica, organizzativa, produttiva e normativa di ogni EPR.

La possibilità di affrontare questi specifici importanti cambiamenti in modo efficace è direttamente proporzionale alla capacità di 'intercettare' in modo puntuale e lungimirante i fabbisogni formativi, in termini di nuove competenze e conoscenze, legati agli stessi.

Questi ambiti, anche qui, sono stati dibattuti in modo trasversale e concatenati alle soft skills, all'apprendimento organizzativo e all'uso delle tecnologie.

Crisi e futuro delle organizzazioni

Qualsiasi crisi impone di ripensare il futuro delle organizzazioni, ciò vale anche per gli EPR. Anche il dipendente deve riflettere sul proprio mindset, porre maggiore attenzione alle proprie competenze e prepararsi ad affrontare le nuove sfide, nonché porre attenzione a tutti i segnali provenienti dall'ambiente. Bisogna realizzare un'analisi dei fabbisogni più strutturata quando si è in presenza di tali eventi, non 'affidata all'istinto' o che sfoci in una formazione emergenziale.

I progetti di trasformazione digitale necessitano di *digital strategy*, soprattutto nel caso dello sviluppo del lavoro agile all'interno degli EPR.

In questi casi formare il personale su tecnologie è fondamentale, anche per ovviare all'isolamento e alla non condivisione della conoscenza tacita ed esplicita.

Lo sviluppo del lavoro agile impone una riorganizzazione degli uffici trasversali dell'amministrazione e, soprattutto, di quello delle RR.UU.

Quando si presentano tali situazioni sono dispensabili fondi ad hoc per aumentare competitività e resilienza delle filiere produttive e strategiche.

L'importanza di una normativa puntuale e armoniosa con le altre leggi già in essere, aumenta l'efficacia, ed è fondamentale per affrontare questi momenti che non rientrano nel *mainstream*.

Covid, lavoro agile e PNRR

Questa sfera d'intervento è stata richiamata nel corso del confronto sugli altri ambiti, essendo costituita da realtà, quali il Covid-19 e il lavoro agile che, essendo tra loro strettamente collegati, sono da considerarsi chiavi di lettura nell'azione di costruzione di un modello di rilevamento dei fabbisogni della

PA in generale e degli EPR nello specifico. In particolare, per ciò che concerne il lavoro agile, è stata rilevata la necessità di inserire negli accordi individuali delle domande finalizzate all'individuazione della tipologia di lavoro svolta.

Indicatori per la costruzione di un questionario per la rilevazione dei fabbisogni formativi con specifico riferimento al Covid, lavoro agile e PNRR

Un questionario di rilevazione dei fabbisogni formativi dei lavoratori operanti negli Enti pubblici di ricerca dovrebbe prevedere, con riferimento al cluster tematico che riguarda i nuovi cambiamenti legati a "Covid, lavoro agile e Piano nazionale di ripresa e resilienza", alcuni *items* di analisi, così come evidenziati dal dibattito tra i partecipanti dei diversi EPR nel corso dei due workshop operativi.

Ogni *item*, di fatto, costituisce un aspetto specifico di conoscenze (tecniche, linguistiche, di divulgazione) e/o competenze (relazionali, strategiche, organizzative) che, con riferimento a ciascuna delle quattro dimensioni esplorate (tecnologica, organizzativa, produttiva, normativa), è potenzialmente suscettibile di miglioramento (fabbisogno), per singoli lavoratori o per gruppi di lavoratori nell'ambito di un EPR, e dunque potrebbe beneficiare in modo significativo degli effetti di una proposta formativa.

Ciascun *item*, di fatto un indicatore specifico, può costituire una domanda nell'ambito di un questionario finalizzato alla rilevazione dei fabbisogni formativi influenzati e determinati dal cambiamento. Gli indicatori specifici di fabbisogno correlati al cluster di cambiamento "Covid, lavoro agile e PNRR" ed emersi dal confronto tra i vari EPR sono declinati nelle griglie di auto-valutazione e di valutazione descritte nell'ambito della successiva Appendice¹².

In termini operativi, la riflessione intorno al cambiamento che riguarda il tema del Covid, del lavoro agile e del PNRR, evidenzia l'opportunità di progettare percorsi formativi finalizzati a migliorare l'utilizzo di alcune conoscenze e competenze, con particolare riferimento alla dimensione organizzativa e alla dimensione produttiva.

Tra gli *item* (indicatori specifici) più citati che impattano sulla dimensione organizzativa ci sono soprattutto alcune competenze quali collaborazione ed empatia, intelligenza emotiva, problem solving, capacità di tipo diagnostico, resilienza, capacità di adattamento, orientamento al risultato e al lavoro per obiettivi (tra le competenze strategiche) e *team work* (tra le competenze organizzative).

Tra gli *item* più citati sul versante della dimensione produttiva ci sono, invece, sia alcune conoscenze che alcune competenze: in particolare conoscenze tecniche per il supporto alla gestione del PNRR e motivazione allo studio e all'aggiornamento (tra le conoscenze tecniche) inglese per la comprensione e i discorsi in pubblico e scrittura (tra le conoscenze linguistiche) e comunicazione pubblica (tra le conoscenze divulgative), ma anche orientamento al risultato e al lavoro per obiettivi (tra le competenze strategiche) e organizzare le informazioni (tra le competenze organizzative).

¹² Cfr. le seguenti tabelle relative a *Covid, lavoro agile e PNRR*: Griglie di auto-valutazione per il personale di ricerca p. 41; Griglie di auto-valutazione per il personale amministrativo p. 47; Griglie di auto-valutazione per il personale HR p. 54; Griglie di valutazione per il personale di ricerca p. 60; Griglie di valutazione per il personale amministrativo p. 67; Griglie di valutazione per il personale HR p. 73.

5.5 Management, middle management e fabbisogni formativi

Le riflessioni fatte dai partecipanti al workshop in merito all'opportunità di progettare e sviluppare nuovi corsi di formazione sia per i dirigenti e responsabili che per il middle management sono state numerose e sostanzialmente tutte tra loro convergenti. C'è la consapevolezza, del resto, di come le nuove progettualità formative debbano riguardare innanzitutto il middle management, ambito professionale che forse storicamente, in termini di progettualità formativa, sconta un po' di ritardo rispetto a quanto realizzato per formare e aggiornare la classe dirigente.

Il rinnovamento dei processi formazione che possono riguardare in modo specifico il management e il middle management, rappresenta dunque uno dei principali driver di cambiamento all'interno degli Enti pubblici di ricerca e possono avere un impatto sulle dimensioni tecnologica, organizzativa, produttiva e normativa di ogni EPR.

La possibilità di affrontare questo specifico cambiamento in modo efficace è direttamente proporzionale alla capacità di 'intercettare' in modo puntuale e lungimirante i fabbisogni formativi, in termini di nuove competenze e conoscenze, legati allo stesso.

Il management del futuro

Il dirigente pubblico del futuro deve possedere una serie di competenze di management di *innovation technology* e trasversali, nonché una particolare sensibilità ai temi della sostenibilità.

Per quanto riguarda le figure apicali, le soft skill dovrebbero prevalere rispetto all'acquisizione di competenze tecniche. Le soft skills da apprendere e approfondire riguardano la sfera dell'organizzazione e della decisione, lo sviluppo di carriera, la leadership ecc. Anche il *team building* e le altre skill per lo sviluppo delle attività del gruppo di lavoro e la funzionalità dello stesso gruppo dovrebbero essere maggiormente attenzionate.

I Dirigenti pubblici devono contribuire a elaborare strategie per colmare il divario digitale dei propri dipendenti e assicurarsi che tutti nell'organizzazione traggano vantaggio da tale trasformazione. La normativa può aiutare i manager pubblici a utilizzare e una nuova tecnologia o a adottare nuovi processi tecnologici.

Il management e la divulgazione scientifica

L'aspetto strategico e previsionale – abilità del management – è poco utilizzato nella PA, in particolare negli enti di ricerca. I partecipanti al tavolo hanno raccontato che nella loro esperienza vi è uno scollamento tra i risultati di un lavoro di ricerca (che può essere il migliore possibile) e la sua divulgazione: molte volte l'applicazione reale di quanto realizzato non viene compresa dal cittadino o anche dagli stakeholders. Di conseguenza, si sente la necessità di competenze quali la comunicazione (il saper comunicare) e la divulgazione scientifica (rendere semplice quello che è complesso).

Indicatori per la costruzione di un questionario per la rilevazione dei fabbisogni formativi con specifico riferimento al Management e middle management

Un questionario di rilevazione dei fabbisogni formativi dei lavoratori operanti negli Enti pubblici di ricerca dovrebbe prevedere, con riferimento al cluster tematico che riguarda i nuovi cambiamenti legati ai processi formativi per "Management e middle management", alcuni *items* di analisi, così come evidenziati dal dibattito tra i partecipanti dei diversi EPR nel corso dei due workshop operativi.

Ogni *item*, di fatto, costituisce un aspetto specifico di conoscenze (tecniche, linguistiche, di divulgazione) e/o competenze (relazionali, strategiche, organizzative) che, con riferimento a ciascuna delle quattro dimensioni esplorate (tecnologica, organizzativa, produttiva, normativa), è potenzialmente suscettibile di miglioramento (fabbisogno), per singoli lavoratori o per gruppi di lavoratori nell'ambito di un EPR, e dunque potrebbe beneficiare in modo significativo degli effetti di una proposta formativa.

Ciascun *item*, di fatto un indicatore specifico, può costituire una domanda nell'ambito di un questionario finalizzato alla rilevazione dei fabbisogni formativi influenzati e determinati dal cambiamento. Gli indicatori specifici di fabbisogno correlati al cluster di cambiamento "Management e middle management" ed emersi dal confronto tra i vari EPR sono declinati nelle griglie di auto-valutazione e di valutazione descritte nell'ambito della successiva Appendice¹³.

In termini operativi, la riflessione intorno al cambiamento che riguarda il tema del Management e del middle management evidenzia l'opportunità di progettare percorsi formativi finalizzati a migliorare l'utilizzo di alcune conoscenze e competenze, con particolare riferimento alla dimensione tecnologica, alla dimensione organizzativa e alla dimensione produttiva, pur se con alcuni interessanti distinzioni, così come già rilevato per altri cluster.

Tra gli item (indicatori specifici) più citati che impattano sulla dimensione organizzativa ci sono soprattutto alcune conoscenze quali project management (tra le conoscenze tecniche), lingua inglese tecnico (tra le conoscenze linguistiche), comunicazione e divulgazione scientifica (tra le conoscenze divulgative) ma anche numerose competenze quali capacità relazionale, leadership e ascolto attivo (tra le competenze relazionali), *problem solving* e *growth mindset* (tra le competenze strategiche), team management, gestione del tempo e *team building* (tra le competenze organizzative).

Tra gli item (indicatori specifici) più citati che hanno influenza sulla dimensione tecnologica si registrano diverse conoscenze, tra cui *knowledge management*, *digital mindset* e *project management* (tra le conoscenze tecniche), inglese tecnico (tra le conoscenze linguistiche) e strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi (tra le conoscenze divulgative).

¹³ Cfr. le seguenti tabelle relative a *Management e middle management*: Griglie di auto-valutazione per il personale di ricerca p. 42; Griglie di auto-valutazione per il personale amministrativo p. 49; Griglie di auto-valutazione per il personale HR p. 55; Griglie di valutazione per il personale di ricerca p. 62; Griglie di valutazione per il personale amministrativo p. 68; Griglie di valutazione per il personale HR p. 74.

Conclusioni

La Proposta di Modello per l'analisi dei fabbisogni formativi nell'ambito del comparto degli Enti Pubblici di Ricerca costituisce, di fatto, un concreto tentativo di dare risposte ad alcuni interrogativi che i vari scenari di cambiamento stanno aprendo nel pubblico impiego.

La ricerca-azione proposta dal progetto disegnato da Inapp si è sviluppata in questi mesi attraverso un proficuo confronto tra tutti gli attori della Ricerca pubblica interessati a migliorare il livello delle competenze presenti nelle organizzazioni.

In questa direzione, dunque, le pratiche condivise dagli EPR costituiscono un volano per implementare la qualità del sistema, anche attraverso l'elaborazione di strumenti (modelli) potenzialmente utili alla rilevazione dei fabbisogni formativi, con particolare riferimento a nuove conoscenze e competenze.

La riflessione, partecipata e condivisa, sugli scenari del cambiamento e sull'evoluzione delle competenze e delle conoscenze rappresenta un valore aggiunto per tutti coloro che, nel contesto delle organizzazioni che si occupano di Ricerca pubblica nel nostro Paese hanno la necessità di misurarsi quotidianamente con nuovi problemi e hanno dunque bisogno di nuove metodologie e strumenti per cercare di risolverli. Gli indicatori specifici (indicatori di fabbisogno) declinati nelle griglie di valutazione delle pagine successive sono elementi di supporto alla programmazione di azioni di rilevazione dei fabbisogni formativi al passo con i tempi. Ciascun indicatore, come già detto, può costituire una domanda specifica nell'ambito di un questionario finalizzato alla rilevazione dei fabbisogni formativi influenzati e determinati dal cambiamento e allo stesso tempo, in un'ottica di più ampia riflessione, rappresenta una possibile chiave di lettura utile ad interpretare alcune piste di attualità.

Anche nel pubblico impiego (e appunto negli EPR), infatti, si rivela sempre più opportuno e necessario orientarsi non solo a un'attività di *skill gap analysis* svolta in funzione delle esigenze di produzione ma anche a un percorso di analisi finalizzato a comprendere con maggiore puntualità la mission (dimensione valoriale ed istituzionale) e le strategie dell'Ente pubblico nonché gli scenari socio-economici futuri che lo attendono.

I buoni propositi (e i primi risultati) di un percorso di ricerca-azione come quello descritto in questo documento corrono il rischio di perdere vigore se non sono sostenuti da una duplice azione di aggiornamento e di implementazione.

La prima azione deve necessariamente tradursi nella capacità di coordinare (e integrare) le informazioni sui fabbisogni legate alla specificità del comparto della Ricerca pubblica con i driver che guidano, in via

più generale, le opzioni e le scelte di riforma del pubblico impiego, con particolare attenzione ai processi di reclutamento, formazione e sviluppo delle risorse umane.

La seconda azione deve invece dare continuità alle nuove riflessioni emerse in seno al confronto che si è sviluppato nella comunità di pratica degli Enti pubblici di ricerca coinvolti nel progetto. L'idea di condurre nei prossimi mesi una sperimentazione condivisa di una prima rilevazione sui fabbisogni formativi nel comparto della Ricerca pubblica del nostro Paese costituisce, in prospettiva, un utile viatico al processo di sviluppo di pratiche e di sistemi formativi sempre più aggiornati ed efficienti.

Appendice: Griglie per l'analisi dei fabbisogni formativi nell'ambito degli EPR

Griglie di auto-valutazione per l'analisi dei fabbisogni formativi del personale di ricerca degli EPR

Scenario di cambiamento — Soft skills (competenze trasversali)

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di auto-valutazione per il personale di ricerca			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sul suo attuale bagaglio professionale e pensando al suo attuale lavoro, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" sono da			
Dimensione tecnologica	tecniche		digital privacy	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital knowledge networking	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		sistemi di sicurezza	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		digital literacy (s)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		virtual communication	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	teamwork	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	digital team working	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	negoziazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	creatività	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	intelligenza emotiva	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	growth mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team work	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione organizzativa		organizzative	team building	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	dialogo capacità di intervistare	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	pensiero critico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	tecniche		saper utilizzare le principali fonti pubbliche	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento — Reclutamento e formazione continua

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di auto-valutazione per il personale di ricerca			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sul suo attuale bagaglio professionale e pensando al suo attuale lavoro, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" sono da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		gestire dati informazioni e contenuti digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		piattaforme e-learning	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		strumenti e tecniche di intelligenza artificiale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	tecniche		conoscenze manageriali e gestionali in tema di selezione del personale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione organizzativa		strategiche	capacità di tipo diagnostico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	intelligenza emotiva	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento – Multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di auto-valutazione per il personale di ricerca			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sul suo attuale bagaglio professionale e pensando al suo attuale lavoro, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" sono da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		gestire dati informazioni e contenuti digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		capacità di ibridazione capacità di coniugare l'aspetto della ricerca con quello amministrativo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		capacità di lavorare con documenti informatici e uso delle competenze digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		technology enhanced learning	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		conoscenze tecnologiche	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	tecniche		capacità di ibridazione, capacità di coniugare l'aspetto della ricerca con quello amministrativo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		conoscenze gestionali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		conoscenze amministrative	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione organizzativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	leadership	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	efficacia relazionale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	ascolto attivo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di tipo diagnostico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	open-minded	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	orientamento al risultato e lavoro per obiettivi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	flessibilità	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	gestione del tempo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team work	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	tecniche		conoscenze avanzate di ricerca per progettazione, realizzazione e supervisione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione scientifica all'interno e all'esterno	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	creatività	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento — Covid, lavoro agile e PNRR

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di auto-valutazione per il personale di ricerca			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sul suo attuale bagaglio professionale e pensando al suo attuale lavoro, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" sono da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		gestire dati informazioni e contenuti digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital strategy e conoscenze digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	Collaborazione empatia	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	intelligenza emotiva	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	open-minded	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di tipo diagnostico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	resilienza	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di adattamento	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	orientamento al risultato e lavoro per obiettivi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team work	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	tecniche		conoscenze tecniche per il supporto alla gestione del PNRR	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione produttiva		strategiche	orientamento al risultato e lavoro per obiettivi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	organizzare le informazioni	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	tecniche		conoscenze tecniche rispetto ai nuovi bandi di ricerca	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento — Management e middle management

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di auto-valutazione per il personale di ricerca				
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sul suo attuale bagaglio professionale e pensando al suo attuale lavoro, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" sono da:				
Dimensione tecnologica	tecniche		knowledge management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	tecniche		digital mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	tecniche		project management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	linguistiche		inglese (tecnico)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
		strategiche		adattabilità al cambiamento	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	tecniche		project management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	linguistiche		inglese (tecnico)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	divulgative		comunicazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	divulgative		divulgazione scientifica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
		relazionali		capacità relazionale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali		leadership	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali		ascolto attivo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche		problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione organizzativa		strategiche	growth mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	gestione del tempo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team building	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	tecniche		conoscenze specifiche di progettazione relative al proprio ente (mission)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Griglie di auto-valutazione per l'analisi dei fabbisogni formativi del personale amministrativo degli EPR

Scenario di cambiamento — Soft skills (competenze trasversali)

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di auto-valutazione per il personale amministrativo			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sul suo attuale bagaglio professionale e pensando al suo attuale lavoro, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" sono da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		digital privacy	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital knowledge networking	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		sistemi di sicurezza	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		sistemi gestionali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		digital literacy (s)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		virtual communication	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	teamwork	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	digital team working	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
			inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
			comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	negoziazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	creatività	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	intelligenza emotiva	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione tecnologica		strategiche	growth mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team work	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team building	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	dialogo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	pensiero critico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	tecniche		saper utilizzare le principali fonti pubbliche	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento – Reclutamento e formazione continua

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di auto-valutazione per il personale amministrativo			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sul suo attuale bagaglio professionale e pensando al suo attuale lavoro, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" sono da			
Dimensione tecnologica	tecniche		gestire dati informazioni e contenuti digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		e-recruiting	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		piattaforme e-learning	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		strumenti e tecniche di intelligenza artificiale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di tipo diagnostico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	intelligenza emotiva	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione produttiva	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento – Multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di auto-valutazione per il personale amministrativo			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sul suo attuale bagaglio professionale e pensando al suo attuale lavoro, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" sono			
Dimensione tecnologica	tecniche		gestire dati informazioni e contenuti digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		capacità di ibridazione capacità di coniugare l'aspetto della ricerca con quello amministrativo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		capacità di lavorare con documenti informatici e uso delle competenze digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	Tecniche		technology enhanced learning	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		conoscenze tecnologiche	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	tecniche		conoscenze avanzate di rendicontazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	leadership	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	efficacia relazionale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	ascolto attivo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione organizzativa		strategiche	capacità di tipo diagnostico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	open-minded	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	orientamento al risultato e lavoro per obiettivi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	flessibilità	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	gestione del tempo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team work	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		capacità di moderazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione scientifica all'interno e all'esterno	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	creatività	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento — Covid, lavoro agile e PNRR

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di auto-valutazione per il personale amministrativo			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sul suo attuale bagaglio professionale e pensando al suo attuale lavoro, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" sono da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		gestire dati informazioni e contenuti digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital strategy e conoscenze digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione organizzativa		relazionali	Collaborazione empatia	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	intelligenza emotiva	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	open-minded	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di tipo diagnostico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	resilienza	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di adattamento	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	orientamento al risultato e lavoro per obiettivi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team work	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	tecniche		conoscenze tecniche per il supporto alla gestione del PNRR	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		motivazione allo studio e all'aggiornamento	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	orientamento al risultato e lavoro per obiettivi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	organizzare le informazioni	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	tecniche		conoscenze tecniche rispetto ai nuovi bandi di ricerca	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento — Management e middle management

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di auto-valutazione per il personale amministrativo				
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sul suo attuale bagaglio professionale e pensando al suo attuale lavoro, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" sono da:				
Dimensione tecnologica	tecniche		knowledge management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	tecniche		digital mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	tecniche		project management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	linguistiche		inglese (tecnico)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
		strategiche		adattabilità al cambiamento	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	tecniche		project management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	linguistiche		inglese (tecnico)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	divulgative		comunicazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	divulgative		divulgazione scientifica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
		relazionali		capacità relazionale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali		leadership	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali		ascolto attivo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche		problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche		growth mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative		team management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative		gestione del tempo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	organizzative		team building	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
Dimensione produttiva	linguistiche		inglese (comprensione, di scorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	

Dimensione produttiva	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Griglie di auto-valutazione per l'analisi dei fabbisogni formativi del personale HR degli EPR

Scenario di cambiamento – Soft skills (competenze trasversali)

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di auto-valutazione per il personale HR				
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sul suo attuale bagaglio professionale e pensando al suo attuale lavoro, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" sono da:				
Dimensione tecnica	tecniche		digital privacy	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	tecniche		digital knowledge networking	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	tecniche		digital mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	tecniche		sistemi di sicurezza	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	tecniche		sistemi gestionali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	linguistiche		digital literacy (s)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	divulgative		virtual communication	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
		organizzative		teamwork	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	organizzative		digital team working	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
Dimensione organizzativa	tecniche		metodologie di assessment	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	tecniche		tecniche di lettura del potenziale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
		relazionali		negoziazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche		problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche		creatività	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche		intelligenza emotiva	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche		growth mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione organizzativa		organizzative	team work	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team building	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	dialogo capacità di intervistare	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	pensiero critico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	tecniche		saper utilizzare le principali fonti pubbliche	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento — Reclutamento e formazione continua

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di auto-valutazione per il personale HR			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sul suo attuale bagaglio professionale e pensando al suo attuale lavoro, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" sono da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		gestire dati informazioni e contenuti digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		e-recruiting	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		piattaforme e-learning	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		strumenti e tecniche di intelligenza artificiale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	tecniche		Conoscenze manageriali e gestionali in tema di selezione del personale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di tipo diagnostico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	intelligenza emotiva	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione produttiva	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento – Multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di auto-valutazione per il personale HR			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sul suo attuale bagaglio professionale e pensando al suo attuale lavoro, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" sono da			
Dimensione tecnologica	tecniche		gestire dati informazioni e contenuti digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		capacità di lavorare con documenti informatici e uso delle competenze digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		technology enhanced learning	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	tecniche		conoscenze avanzate di gestione del personale per programmazione, gestione, rendicontazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	leadership	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	efficacia relazionale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	ascolto attivo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di tipo diagnostico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	open-minded	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	orientamento al risultato e lavoro per obiettivi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	flessibilità	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione organizzativa		organizzative	gestione del tempo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team work	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		capacità di moderazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	creatività	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento — Covid, lavoro agile e PNRR

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di auto-valutazione per il personale HR			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sul suo attuale bagaglio professionale e pensando al suo attuale lavoro, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" sono			
Dimensione tecnologica	tecniche		gestire dati informazioni e contenuti digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital strategy e conoscenze digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	Collaborazione empatia	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	intelligenza emotiva	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	open-minded	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di tipo diagnostico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	resilienza	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di adattamento	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione organizzativa		strategiche	orientamento al risultato e lavoro per obiettivi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team work	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	tecniche		conoscenze tecniche per il supporto alla gestione del PNRR	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		motivazione allo studio e all'aggiornamento	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	orientamento al risultato e lavoro per obiettivi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	organizzare le informazioni	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	tecniche		conoscenze tecniche rispetto ai nuovi bandi di ricerca	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento – Management e middle management

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di auto-valutazione per il personale HR			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sul suo attuale bagaglio professionale e pensando al suo attuale lavoro, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" sono da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		knowledge management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese (tecnico)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	adattabilità al cambiamento	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	linguistiche		inglese (tecnico)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		divulgazione scientifica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione organizzativa		relazionali	capacità relazionale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	leadership	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	ascolto attivo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	growth mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	gestione del tempo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team building	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	tecniche		conoscenze specifiche di progettazione relative al proprio ente (mission)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Griglie di valutazione per l'analisi dei fabbisogni formativi del personale di ricerca degli EPR

Scenario di cambiamento — Soft skills (competenze trasversali)

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di valutazione del personale di ricerca			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sull'attuale bagaglio professionale del personale di ricerca del suo EPR e pensando alle nuove sfide che attendono nel breve termine la sua organizzazione, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" siano da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		digital privacy	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital knowledge networking	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		sistemi di sicurezza	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		Inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		digital literacy (s)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		virtual communication	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	teamwork	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	digital team working	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	negoziazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	creatività	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	intelligenza emotiva	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	growth mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione organizzativa		organizzative	team work	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team building	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	dialogo capacità di intervistare	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	pensiero critico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	tecniche		saper utilizzare le principali fonti pubbliche	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento — Reclutamento e formazione continua

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di valutazione del personale di ricerca			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sull'attuale bagaglio professionale del personale di ricerca del suo EPR e pensando alle nuove sfide che attendono nel breve termine la sua organizzazione, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" siano da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		gestire dati informazioni e contenuti digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		piattaforme e-learning	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		strumenti e tecniche di intelligenza artificiale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		Inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	tecniche		conoscenze manageriali e gestionali in tema di selezione del personale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di tipo diagnostico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	intelligenza emotiva	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione produttiva	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento – Multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di valutazione del personale di ricerca			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sull'attuale bagaglio professionale del personale di ricerca del suo EPR e pensando alle nuove sfide che attendono nel breve termine la sua organizzazione, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" siano da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		gestire dati informazioni e contenuti digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		capacità di ibridazione capacità di coniugare l'aspetto della ricerca con quello amministrativo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		capacità di lavorare con documenti informatici e uso delle competenze digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		technology enhanced learning	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		conoscenze tecnologiche	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	tecniche		capacità di ibridazione, capacità di coniugare l'aspetto della ricerca con quello amministrativo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		conoscenze gestionali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		conoscenze amministrative	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		Inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	leadership	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	efficacia relazionale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	ascolto attivo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	

Dimensione organizzativa		strategiche	capacità di tipo diagnostico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	open-minded	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	orientamento al risultato e lavoro per obiettivi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	flessibilità	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	gestione del tempo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team work	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione Produttiva	tecniche		conoscenze avanzate di ricerca per progettazione, realizzazione e supervisione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione scientifica all'interno e all'esterno	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	creatività	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento — Covid, lavoro agile e PNRR

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di valutazione del personale di ricerca			
Dimensione tecnologica	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sull'attuale bagaglio professionale del personale di ricerca del suo DPR e pensando alle nuove sfide che attendono nel breve termine la sua organizzazione, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" siano da:			
	tecniche		gestire dati informazioni e contenuti digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital strategy e conoscenze digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione organizzativa	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	collaborazione empatia	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	intelligenza emotiva	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	open-minded	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di tipo diagnostico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	resilienza	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di adattamento	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	orientamento al risultato e lavoro per obiettivi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team work	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	tecniche		conoscenze tecniche per il supporto alla gestione del PNRR	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	orientamento al risultato e lavoro per obiettivi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	organizzare le informazioni	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	tecniche		conoscenze tecniche rispetto ai nuovi bandi di ricerca	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento — Management e middle management

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di valutazione del personale di ricerca				
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sull'attuale bagaglio professionale del personale di ricerca del suo DPR e pensando alle nuove sfide che attendono nel breve termine la sua organizzazione, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" siano da:				
Dimensione tecnologica	tecniche		knowledge management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	tecniche		digital mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	tecniche		project management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	linguistiche		inglese (tecnico)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
		strategiche		adattabilità al cambiamento	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	tecniche		project management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	linguistiche		inglese (tecnico)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	divulgative		comunicazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
	divulgative		divulgazione scientifica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
		relazionali		capacità relazionale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali		leadership	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali		ascolto attivo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche		problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche		growth mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative		team management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative		gestione del tempo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	organizzative		team building	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
Dimensione produttiva	tecniche		conoscenze specifiche di progettazione relative al proprio ente (mission)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	

Dimensione produttiva	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Griglie di valutazione per l'analisi dei fabbisogni formativi del personale amministrativo degli EPR

Scenario di cambiamento – Soft skills (competenze trasversali)

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di valutazione del personale amministrativo			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sull'attuale bagaglio professionale del personale amministrativo del suo EPR e pensando alle nuove sfide che attendono nel breve termine la sua organizzazione, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" siano da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		digital privacy	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital knowledge networking	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		sistemi di sicurezza	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		sistemi gestionali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		Inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		digital literacy (s)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		virtual communication	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	teamwork	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	digital team working	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	negoziazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	creatività	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	intelligenza emotiva	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	growth mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione organizzativa		organizzative	team work	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team building	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	dialogo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	pensiero critico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	tecniche		saper utilizzare le principali fonti pubbliche	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento – Reclutamento e formazione continua

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di valutazione del personale amministrativo			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sull'attuale bagaglio professionale del personale amministrativo del suo DPR e pensando alle nuove sfide che attendono nel breve termine la sua organizzazione, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" siano da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		gestire dati informazioni e contenuti digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		e-recruiting	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		piattaforme e-learning	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		strumenti e tecniche di intelligenza artificiale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di tipo diagnostico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	intelligenza emotiva	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento — Multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di valutazione del personale amministrativo			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sull'attuale bagaglio professionale del personale amministrativo del suo DPR e pensando alle nuove sfide che attendono nel breve termine la sua organizzazione, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" siano da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		gestire dati informazioni e contenuti digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		capacità di lavorare con documenti informatici e uso delle competenze digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		technology Enhanced learning	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		conoscenze tecnologiche	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	tecniche		conoscenze avanzate di rendicontazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		conoscenze gestionali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		conoscenze amministrative	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	leadership	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	efficacia relazionale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	ascolto attivo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di tipo diagnostico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	open-minded	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	orientamento al risultato e lavoro per obiettivi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	organizzative	flessibilità	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	

Dimensione organizzativa		organizzative	gestione del tempo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team work	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		capacità di moderazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione scientifica all'interno e all'esterno	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche		creatività	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente
Dimensione normativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento — Covid, lavoro agile e PNRR

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di valutazione del personale amministrativo			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sull'attuale bagaglio professionale del personale amministrativo del suo DPR e pensando alle nuove sfide che attendono nel breve termine la sua organizzazione, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" siano da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		gestire dati informazioni e contenuti digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital strategy e conoscenze digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	Collaborazione empatia	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	intelligenza emotiva	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	open-minded	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di tipo diagnostico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione organizzativa		strategiche	resilienza	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di adattamento	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	orientamento al risultato e lavoro per obiettivi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team work	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione Produttiva	tecniche		conoscenze tecniche per il supporto alla gestione del PNRR	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		motivazione allo studio e all'aggiornamento	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	orientamento al risultato e lavoro per obiettivi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	organizzare le informazioni	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione Normativa	tecniche		conoscenze tecniche rispetto ai nuovi bandi di ricerca	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento -- Management e middle management

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di valutazione del personale amministrativo			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sull'attuale bagaglio professionale del personale amministrativo del suo EPR e pensando alle nuove sfide che attendono nel breve termine la sua organizzazione, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" siano da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		knowledge management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		project management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese (tecnico)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche		adattabilità al cambiamento	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente

Dimensione organizzativa	tecniche		project management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese (tecnico)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		divulgazione scientifica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	capacità relazionale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	leadership	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	ascolto attivo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	growth mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	gestione del tempo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team building	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Griglie di valutazione per l'analisi dei fabbisogni formativi del personale HR degli EPR

Scenario di cambiamento — Soft skills (competenze trasversali)

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di valutazione del personale HR			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sull'attuale bagaglio professionale del personale HR (Human Resources) del suo EPR e pensando alle nuove sfide che attendono nel breve termine la sua organizzazione, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" siano da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		digital privacy	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital knowledge networking	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		sistemi di sicurezza	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		sistemi gestionali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		digital literacy (s)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		virtual communication	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	teamwork	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	organizzative	digital team working	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	
Dimensione organizzativa	tecniche		metodologie di assessment	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		tecniche di lettura del potenziale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	negoziiazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	creatività	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	strategiche	intelligenza emotiva	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	

Dimensione organizzativa		strategiche	growth mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team work	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team building	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	dialogo capacità di intervistare	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	pensiero critico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	tecniche		saper utilizzare le principali fonti pubbliche	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento — Reclutamento e formazione continua

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di valutazione del personale HR			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sull'attuale bagaglio professionale del personale HR (Human Resources) del suo DPR e pensando alle nuove sfide che attendono nel breve termine la sua organizzazione, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" siano da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		gestire dati informazioni e contenuti digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		e-recruiting	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		piattaforme e-learning	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		strumenti e tecniche di intelligenza artificiale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		Inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	tecniche		conoscenze manageriali e gestionali in tema di selezione del personale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di tipo diagnostico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione organizzativa		strategiche	intelligenza emotiva	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento – Multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di valutazione del personale HR			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sull'attuale bagaglio professionale del personale HR (Human Resources) del suo DPR e pensando alle nuove sfide che attendono nel breve termine la sua organizzazione, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" siano da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		gestire dati informazioni e contenuti digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		capacità di lavorare con documenti informatici e uso delle competenze digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		technology enhanced learning	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		conoscenze avanzate di gestione del personale per programmazione, gestione, rendicontazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa		relazionali	leadership	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	efficacia relazionale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	ascolto attivo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di tipo diagnostico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	open-minded	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	strategiche	orientamento al risultato e lavoro per obiettivi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo	

Dimensione organizzativa		organizzative	flessibilità	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	gestione del tempo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team work	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		capacità di moderazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	creatività	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento — Covid, lavoro agile e PNRR

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di valutazione del personale HR			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sull'attuale bagaglio professionale del personale HR (Human Resources) del suo EPR e pensando alle nuove sfide che attendono nel breve termine la sua organizzazione, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" siano da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		gestire dati informazioni e contenuti digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital strategy e conoscenze digitali	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione organizzativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	Collaborazione empatia	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	intelligenza emotiva	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	open-minded	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di tipo diagnostico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione organizzativa		strategiche	resilienza	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	capacità di adattamento	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	orientamento al risultato e lavoro per obiettivi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team work	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	tecniche		conoscenze tecniche per il supporto alla gestione del PNRR	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	orientamento al risultato e lavoro per obiettivi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	organizzare le informazioni	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	tecniche		conoscenze tecniche rispetto ai nuovi bandi di ricerca	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Scenario di cambiamento — Management e middle management

Dimensione	Fabbisogni		Indicatori specifici	Griglie di valutazione del personale HR			
	Conoscenze	Competenze		Riflettendo sull'attuale bagaglio professionale del personale HR (Human Resources) del suo DPR e pensando alle nuove sfide che attendono nel breve termine la sua organizzazione, Lei ritiene che le singole conoscenze e competenze citate nella colonna "indicatori specifici" siano da:			
Dimensione tecnologica	tecniche		knowledge management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	tecniche		digital mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese (tecnico)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		strumenti di comunicazione e condivisione tra colleghi	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche		adattabilità al cambiamento	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente
Dimensione organizzativa	linguistiche		inglese (tecnico)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Dimensione organizzativa	divulgative		divulgazione scientifica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	capacità relazionale	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	leadership	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		relazionali	ascolto attivo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	problem solving	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		strategiche	growth mindset	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team management	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	gestione del tempo	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
		organizzative	team building	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione produttiva	tecniche		conoscenze specifiche di progettazione relative al proprio ente (mission)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	linguistiche		inglese (comprensione, discorsi in pubblico e scrittura)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione pubblica	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
Dimensione normativa	linguistiche		inglese tecnico	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

