

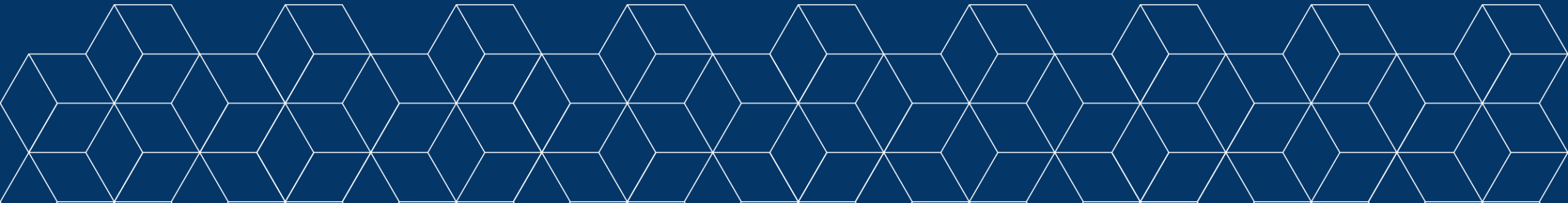
# Lavoro e competenze. Insieme per una crescita professionale della ricerca e dei ricercatori

*Forum PA - rubrica Lavoro e Welfare*

*Palazzo dei Congressi - Roma - 18 maggio 2023*

***Proposta di un Modello per l'analisi  
dei fabbisogni formativi negli Enti Pubblici di Ricerca***

***M. Franceschetti - INAPP - Struttura Sistemi Formativi***



# Progetto INAPP – obiettivi



## Lo sviluppo delle competenze nella Pubblica Amministrazione (PTA 2021-2023) - Ricerca-azione - Struttura Sistemi Formativi

Progettare e avviare una linea di studio e di ricerca finalizzata all'analisi dei **fabbisogni formativi** nella Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento al comparto degli **Enti Pubblici di Ricerca**, al fine di identificare le esigenze di aggiornamento di competenze e/o conoscenze nelle organizzazioni pubbliche mediante sviluppo di **strumenti e modelli**, disegno e conduzione di **sperimentazioni**, ideazione di **proposte formative** coerenti con i fabbisogni rilevati.

**Sviluppo della conoscenza, costruzione di comunità di pratiche,  
lavoro di rete (INAPP ACADEMY)**



## Quando?

In un periodo storico caratterizzato da cambiamenti profondi che stanno influenzando il mondo del lavoro e della formazione. Una serie di **sfide** attendono la Pubblica Amministrazione e dunque anche gli EPR

## Perché?

E' strategico identificare le esigenze di aggiornamento di **competenze** e conoscenze nelle organizzazioni pubbliche (focus su EPR) e fornire indicazioni utili all'elaborazione di proposte formative articolate e coerenti con i fabbisogni rilevati

## Dove?

Gli indicatori del modello possono essere sperimentati ed applicati (**valore d'uso**) nell'ambito di ciascuna organizzazione (ma anche a livello di comparto) per analizzare i fabbisogni formativi di competenze e conoscenze

## Chi?

INAPP ha scelto di studiare il settore della Ricerca Pubblica con un percorso di **ricerca-azione** inserito nel PTA 2021-2023. INAPP ha scelto di condividere questa sensibilità con gli altri EPR, unendo così diverse forze e idee (analisi degli scenari, workshop della seconda fase)

## Che cosa?

Individuare e proporre strumenti, per esempio **modelli** per la rilevazione e la lettura dei fenomeni, in particolare i fabbisogni formativi, dunque le nuove competenze e conoscenze da formare nel comparto degli EPR



# Progetto – a che punto siamo



## Articolazione del progetto

- 1. Analisi *desk* – Report tecnico** finalizzato a ricostruire, archiviare, elaborare e “sistematizzare” le informazioni prodotte con ricerche e indagini di vario tipo sul tema dei fabbisogni formativi nell’ambito della Pubblica Amministrazione (2021/2023)
- 2. 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 - EPR (2021-2022). Azione condotta in stretta collaborazione con gli altri EPR.
- 3. Elaborazione di un modello sperimentale per l’analisi dei fabbisogni formativi** nell'ambito del comparto EPR con riferimento a set di conoscenze e/o competenze (2022)
- 4. Sperimentazione del modello elaborato presso un gruppo di EPR (2023)**
- 5. Ideazione, alla luce dei fabbisogni formativi individuati, di proposte di percorsi formativi (2023).**



## Fase 2 - workshop (2021-2022) con tutti gli EPR



- ✓ **Obiettivi.** Definire concrete indicazioni, in termini di **nuovi scenari**, per la costruzione di un **modello condiviso sperimentale** per la **rilevazione dei fabbisogni formativi** nell'ambito del **comparto degli Enti Pubblici di Ricerca (EPR)**
- ✓ **Metodologia.** I momenti di confronto (workshop) sono stati organizzati in presenza (presso INAPP) con la metodologia World Cafè, un modo semplice per dar vita a conversazioni informali e costruttive su questioni importanti che riguardano la vita di una comunità di organizzazioni, come quella degli EPR.
- ✓ **Organizzazione.** Ciascun workshop ha previsto l'organizzazione di alcuni "tavoli" paralleli. Ciascun tavolo ha di fatto costituito un gruppo di discussione su temi legati all'identificazione e interpretazione dei nuovi scenari che attendono la Ricerca Pubblica. Il "pensare insieme" fa la differenza, la ricerca-azione è animata da questo spirito



# Fase 3 - Il linguaggio del modello - sintesi



## Skill gap

Saperi e competenze delle risorse umane che si presentano insufficienti rispetto alle esigenze organizzative di innovazione e competitività, dunque con necessità di upskilling e reskilling

## Scenari di cambiamento (5)

- \_Competenze trasversali (soft skills)
- \_Reclutamento e formazione continua
- \_Multidisciplinarietà e apprendimento organizzativo
- \_Covid, lavoro agile e PNRR
- \_Management e middle management

## Dimensioni (processi)

Tecnologica  
Organizzativa  
Produttiva  
Normativa

## Conoscenze

Tecniche  
Linguistiche  
Divulgative

## Competenze

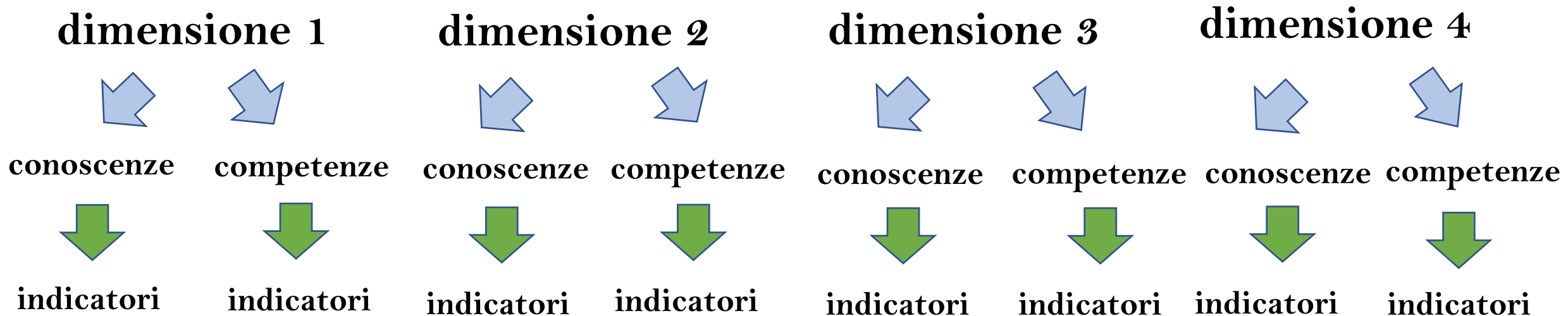
Relazionali (es. leadership, gestione conflitti, ascolto attivo)  
Strategiche (es. problem solving, creatività, intelligenza emotiva)  
Organizzative (es. team work, team building, gestione tempo)

## Personale EPR

Personale Ricerca  
Personale Amministrazione  
Personale Risorse umane



# Backstage - Il modello del modello - sintesi per ciascun SCENARIO



**indicatori (fabbisogni)\_definizione:** conoscenze e competenze specifiche, suscettibili di azioni di aggiornamento formativo per **3 target di personale: ricerca, amministrazione, risorse umane**



**indicatori (fabbisogni)\_valore d'uso:** ciascun indicatore può costituire una domanda nell'ambito di un questionario finalizzato alla rilevazione dei fabbisogni formativi influenzati e determinati dal cambiamento. Gli indicatori, nel modello, sono declinati e operativizzati in griglie di auto-valutazione e di valutazione



# scenario 1 - auto-valutazione - personale di ricerca - primi elementi



salvataggio automatico Modello\_EPR\_Testo\_finale\_14102022.docx • Salvato in questo PC Cerca (ALT+X) Franceschetti Massimiliano

File Home Inserisci Progettazione Layout Riferimenti Lettere Revisione Visualizza Guida Commenti Condividi

scenari 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 <u>mindset</u>	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 <u>literacy</u> (s)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicare efficacemente	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Pagina 27 di 117 23379 parole Focus 120%



# scenario 3 – auto-valutazione – personale di ricerca - primi elementi



Modello\_EPR\_Testo\_finale\_14102022.docx • Salvato in questo PC

Cerca (ALT+X)

Franceschetti Massimiliano FM

File Home Inserisci Progettazione Layout Riferimenti Lettere Revisione Visualizza Guida Struttura tabella Layout

Commenti Condividi

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

Pagina 69 di 117 23379 parole

Focus

110%

# scenario 2 – auto-valutazione – personale HR – primi elementi



Salvataggio automatico  Modello\_EPR\_Testo\_finale\_14102022.docx • Salvato in questo PC Cerca (ALT+X) Franceschetti Massimiliano FM

File Home Inserisci Progettazione Layout Riferimenti Lettere Revisione Visualizza Guida Commenti Condividi

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

Pagina 61 di 117 1 di 23379 parole Focus 110%

# scenario 5 – auto-valutazione – personale HR – primi elementi



Salvataggio automatico | Modello\_EPR\_Testo\_finale\_14102022.docx • Salvato in questo PC | Cerca (ALT+X) | Franceschetti Massimiliano FM

File Home Inserisci Progettazione Layout Riferimenti Lettere Revisione Visualizza Guida Struttura tabella Layout | Commenti | Condividi

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27

**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:			
<b>Dimensione Tecnologica</b>	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
<b>Dimensione Organizzativa</b>	linguistiche		inglese (tecnico)	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo
	divulgative		comunicazione	implementare lievemente	implementare mediamente	implementare notevolmente	costruire ex novo

Pagina 69 di 117 | 23379 parole | Focus | 110%

# scenario 4 – auto-valutazione – personale amministrativo – primi elementi

Salvataggio automatico  Modello\_EPR\_Testo\_finale\_14102022.docx • Salvato in questo PC Cerca (ALT+X) Franceschetti Massimiliano FM

File Home Inserisci Progettazione Layout Riferimenti Lettere Revisione Visualizza Guida Commenti Condividi

2 1 1 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27

**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
		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

51

Pagina 49 di 117 1 di 23379 parole Focus

# Highlights

## I numeri del modello



- 5 scenari di cambiamento (cluster)
- 4 dimensioni (processi organizzativi)
- 3 categorie di conoscenze
- 3 categorie di competenze
- 80 indicatori specifici (fabbisogni formativi)
- 5 griglie di auto-valutazione per il personale di ricerca
- 5 griglie di auto-valutazione per il personale amministrativo
- 5 griglie di auto-valutazione per il personale HR
- 5 griglie di valutazione per il personale di ricerca
- 5 griglie di valutazione per il personale amministrativo
- 5 griglie di valutazione per il personale HR



## Fase 4 - Sperimentazione del modello



Obiettivi. Testare i cluster di indicatori già definiti con la proposta nonché provare ad intercettare, con ottica previsiva, ulteriori cambiamenti che nel medio termine potrebbero ancora interessare il nostro comparto.

Nel corso dei prossimi mesi (da giugno a ottobre 2023) saranno realizzate una serie di interviste in profondità presso gli EPR interessati, con l'intento di coinvolgere diversi colleghi/e delle nostre organizzazioni, in rappresentanza delle varie dimensioni professionali che caratterizzano i nostri Enti di appartenenza: **ricerca, gestione delle risorse umane, amministrazione, sistemi informativi, comunicazione.**



# Enti Pubblici di Ricerca - partecipanti



**ASI - AREA SCIENCE PARK - CNR - CREA -  
CREF - ENEA - IISG - INAF - INAIL -  
INAPP - INDAM - INDIRE - INFN -  
INGV - INRIM - INVALSI - ISPRA -  
ISS - ISTAT - OGS - SZN**



# Gruppo di lavoro



Le attività realizzate nell'ambito del Progetto e la **Proposta di un Modello per l'analisi dei fabbisogni formativi negli Enti Pubblici di Ricerca** sono frutto di un lavoro di gruppo realizzato in Inapp (Struttura Sistemi Formativi), in stretto raccordo con la Direzione Generale, con i contributi scientifici di:

- Anna D'ARCANGELO – [a.darcangelo@inapp.org](mailto:a.darcangelo@inapp.org)
- Emmanuele CRISPOLTI – [e.crispoliti@inapp.org](mailto:e.crispoliti@inapp.org) (Responsabile Struttura Sistemi Formativi)
- Massimiliano FRANCESCHETTI – [m.franceschetti@inapp.org](mailto:m.franceschetti@inapp.org)
- Roberto ANGOTTI – [r.angotti@inapp.org](mailto:r.angotti@inapp.org)
- Saverio LOVERGINE - [s.lovergine@inapp.org](mailto:s.lovergine@inapp.org)
- Giuditta OCCHIOCUPPO – [g.occhiocuppo@inapp.org](mailto:g.occhiocuppo@inapp.org)
- Alessandra PEDONE – [a.pedone@inapp.org](mailto:a.pedone@inapp.org)
- Vitalia SCHIRRU – [v.schirru@inapp.org](mailto:v.schirru@inapp.org)

[WWW.INAPP.GOV.IT](http://WWW.INAPP.GOV.IT)

sezione Pubblicazioni - tipologia Rapporti Tecnici – novembre 2022







# GRAZIE PER L'ATTENZIONE



[www.inapp.gov.it](http://www.inapp.gov.it)

