

PIANO TRIENNALE  
DELLA FORMAZIONE  
2015-2017

## Sommario

1. Premessa .....	2
1.1. Contesto .....	2
1.2. Obiettivi nel triennio 2015-2017.....	3
2. La normativa di riferimento.....	4
3. La programmazione della formazione .....	5
3.1 Il Piano Triennale ed i Piani operativi annuali della formazione.....	5
3.2 I destinatari della formazione .....	6
3.3 La rilevazione dei fabbisogni formativi.....	9
3.4 La programmazione della formazione per il triennio 2015-2017 .....	10
3.5 La gestione della formazione.....	14
4. Le risorse finanziarie destinate alla formazione del personale .....	16
5. Conclusioni.....	17

## 1. Premessa

### 1.1. Contesto

La formazione a favore del personale CNR a tempo indeterminato e determinato è stata finora gestita applicando le regole contenute nel contratto integrativo decentrato di ente sottoscritto dall'Ente e dalle OO.SS.

Il citato accordo prevedeva due tipologie di formazione: una formazione a carattere generale, rivolta a più unità di personale con medesima esigenza formativa ed una formazione individuale, tesa invece al potenziamento di singole professionalità. La formazione finanziata rispondeva ad esigenze sia strategiche che funzionali e, data la complessità organizzativa dell'Ente, veniva gestita dall'Ufficio Formazione del CNR.

L'evoluzione rapida e costante del contesto in cui opera l'Ente, che per dimensioni e multidisciplinarietà è il più grande ed importante ente di ricerca nazionale, la fase di riorganizzazione interna cui è sottoposto l'Ente stesso, la contrazione delle risorse destinate a finanziare le attività formative dettata da recenti norme di riduzione della spesa e, non da ultimo, le innovazioni introdotte dal DPR n. 70 del 2013 sul *Riordino del Sistema di Reclutamento e Formazione dei Dipendenti Pubblici e delle Scuole Pubbliche di Formazione*, obbligano l'Amministrazione a riorganizzare l'intero processo di gestione della formazione al personale CNR.

L'Amministrazione, difatti, sostiene e vuole rafforzare la formazione intesa come leva strategica per la valorizzazione e il potenziamento delle competenze, in quanto irrinunciabile elemento di gestione delle risorse umane e intellettuali dell'Ente, ed è in tale ottica che ha accolto con favore la sollecitazione normativa a gestire la stessa attraverso una programmazione su lungo periodo. Una programmazione che vede il coinvolgimento di un Ufficio dell'Amministrazione Centrale con competenze di supporto alla rete scientifica in materia di formazione, che stringa obiettivi strategici ed operativi alla crescita professionale fondata su un deciso coinvolgimento delle preziose competenze interne, sia per l'organizzazione che per l'erogazione delle iniziative di formazione, sull'istituzione di una rete di referenti per la formazione, su un utilizzo diffuso di formazione in modalità e-learning e on the job.

La programmazione delle attività formative viene specificata sia con la redazione del presente Piano Triennale 2015-2017 sia con l'elaborazione di un Piano Annuale per ciascuno degli anni del triennio. Essi avranno carattere spiccatamente operativo e saranno adottati entro la fine dell'anno precedente a quello di riferimento, a conclusione della rilevazione estesa dei fabbisogni formativi.

I Piani annuali illustreranno in maniera puntuale i contenuti, i tempi, i destinatari e le risorse necessarie a garantire l'erogazione della formazione dell'anno di riferimento. Il Piano Triennale 2015-2017 è quindi da considerarsi preliminare all'intera programmazione delle attività formative che si concluderà con l'approvazione dei Piani annuali operativi.

## 1.2. Obiettivi nel triennio 2015-2017

Stante le premesse citate nel paragrafo precedente, gli obiettivi da perseguire per il triennio 2015-2017 possono essere così riassunti:

- diffusione di una cultura della formazione attraverso la costituzione formale di una rete di referenti;
- diffusione capillare della formazione sul territorio nazionale, avvalendosi anche di competenze interne, metodologie didattiche on-line, on the job, valorizzazione delle migliori pratiche ed esperienze professionali maturate nei singoli settori di appartenenza, supporto alla condivisione di strumenti operativi comuni e supporto alla diffusione di informazioni utili;
- potenziamento del ricorso a canali di finanziamento e/o cofinanziamento integrativi o alternativi;
- implementazione del sistema formazione verso l'esterno.

Il triennio in questione si sostanzierà con la valorizzazione della progettazione formativa, come strumento orientato a garantire la personalizzazione degli interventi, attraverso un deciso investimento in termini di impegno relazionale e attraverso il coinvolgimento diretto dei referenti della formazione, al fine di rafforzare una cultura della collaborazione nei processi di progettazione degli interventi di sostegno allo sviluppo delle risorse umane.

I soggetti interessati alla programmazione e sviluppo delle attività di formazione vengono identificati nei Direttori/Dirigenti/Responsabili di Struttura che, declinando gli obiettivi strategici in operativi, sono chiamati a valutare se vi sia o meno distanza tra le competenze necessarie al loro raggiungimento e quelle direttamente coordinate identificando, in definitiva, l'eventuale necessità di intervenire con percorsi di formazione diretti al proprio personale.

Questi attori del *processo formazione*, inoltre, ben conoscendo le competenze professionali del personale afferente alle proprie strutture, l'ambiente ed il clima lavorativo, nonché i flussi di lavoro in cui esso è coinvolto, possono fornire informazioni che si rivelano preziose nella progettazione degli interventi, suggerendo accanto alle necessità formative/informative anche le modalità di erogazione e di trasferimento delle conoscenze più idonee rispetto ai fattori su menzionati.

L'Ufficio Formazione, che ha il compito di supportare tale processo, si coordinerà anche con i vertici dell'Ente per individuare interventi di interesse strategico e collaborerà stabilmente con le strutture di supporto alla misurazione della performance organizzativa e con le strutture dell'Ente competenti nelle materie per le quali è prevista l'erogazione di formazione non discrezionale, ovvero obbligatoria per legge.

Obiettivo dell'Ufficio Formazione è anche quello di stimolare e coinvolgere i Direttori/Dirigenti/Responsabili di Struttura ad una progettazione collaborativa, che valorizzi le risorse presenti e accresca la possibilità di mettere a sistema un processo continuo di formazione a favore del personale. Progettare una formazione capillare e costante per circa 8000 dipendenti dislocati su tutto il territorio nazionale richiede un ingente investimento di risorse, sia finanziarie che umane, ed è per questo che la costituzione di una rete operativa di referenti è il primo obiettivo da perseguire.

Altrettanto importante è cominciare a diffondere, presso il personale le nuove modalità di erogazione/trasferimento della formazione e valutazione delle competenze. Anzitutto, si pensa ad una maggiore diffusione della formazione in modalità e-learning, ad oggi praticata quasi esclusivamente ed in modo isolato dalla rete scientifica e da alcune strutture tecniche.

È per questo che già da novembre 2013 si è aperta a tutto il personale la possibilità di fruire delle opportunità formative offerte dalla Microsoft IT Academy, una piattaforma informatica predisposta da Microsoft che consente l'erogazione di programmi di formazione in modalità di e-learning sull'utilizzo dei propri prodotti software (sia sistemi operativi che software applicativi).

Tale scelta è stata fatta, sia per gli evidenti e ormai noti vantaggi di una simile modalità, ma anche per avviare la familiarizzazione in vista della messa a punto di una piattaforma gestita dall'Ufficio Formazione e dall'Ufficio Reti e Sistemi Informativi che, in via sperimentale, verrà a breve utilizzata per formare il personale su alcune aree tematiche di ricorrente necessità, quali ad esempio l'utilizzo di alcuni sistemi gestionali in uso presso l'Ente.

In un'ottica di valorizzazione del personale si intendono incrementare sia l'uso di buone pratiche, in particolare per valorizzare e stimolare percorsi di carriera sviluppati sfruttando sempre di più le opportunità che il contesto internazionale offre (es. esperienze di valutazione nella programmazione internazionale), sia diversificare le tecniche per il trasferimento di conoscenze, in particolar modo verso neoassunti o per chi si appresta a svolgere nuove mansioni. Si ritiene fondamentale utilizzare in maniera più decisa le competenze già presenti nell'Ente nelle diverse fasi del processo formazione, dalla progettazione all'erogazione alla valutazione, così da poter arricchire il processo stesso con metodologie e soluzioni innovative, oltre che maggiormente aderenti alle necessità dell'Ente.

La stretta cornice entro cui si agisce per la programmazione della formazione è quella di una drastica contrazione delle risorse finanziarie a disposizione, come si illustrerà più dettagliatamente nel successivo paragrafo 4. Questa condizione comporta la necessità, più che l'opportunità, per lo staff dell'Ufficio Formazione, di individuare ed intercettare fondi esterni in misura maggiore, avviando anche collaborazioni a livello nazionale e internazionale per uno scambio di buone pratiche in tema di formazione presso gli EPR.

Infine, raggiunto un buon livello di gestione dell'intero processo si ritiene possibile potenziare l'erogazione di formazione verso il mondo esterno tutto, sia verso gli altri enti pubblici sia verso il settore privato, così da continuare a valorizzare non solo le competenze CNR ma anche la stessa immagine dell'Ente.

## 2. La normativa di riferimento

Il presente Piano triennale per la formazione del personale CNR è stato redatto in applicazione delle vigenti norme in materia di formazione del personale delle pubbliche amministrazioni.

In particolare, nella stesura del presente documento si sono tenuti in considerazione i principi stabiliti dal Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013 n. 70, vale a dire il *Regolamento recante riordino del sistema di reclutamento e formazione dei dipendenti pubblici e delle Scuole pubbliche di formazione*.

In particolare, si è tenuto conto del principio stabilito all'art. 8, secondo il quale la programmazione della formazione deve essere ispirata a soddisfare le effettive esigenze formative delle amministrazioni, anche al fine di garantire un utilizzo razionale delle risorse.

Il medesimo articolo prevede, inoltre, l'adozione da parte delle amministrazioni di un Piano triennale di formazione del personale in cui siano rappresentate le esigenze formative delle amministrazioni e la successiva trasmissione al Dipartimento della funzione pubblica, al Ministero

dell'economia e delle finanze e al Comitato per il coordinamento delle scuole pubbliche di formazione di cui all'articolo 2 del medesimo decreto.

Per quanto concerne, invece, la determinazione delle risorse finanziarie destinate al finanziamento delle iniziative di formazione, il CNR ha tenuto conto di quanto disposto dalla Legge n. 122 del 30 luglio 2010, che ha convertito con modificazioni il Decreto Legge n. 78/2010 recante *Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica*.

In particolare, il comma 13 dell'art. 6, del citato Decreto dispone l'obbligo per le pubbliche amministrazioni, a decorrere dall'anno 2011, di ridurre del 50% la spesa annua sostenuta per attività di formazione nell'anno 2009.

A sottolineare l'importanza dei vincoli di spesa in materia di formazione disposti dal D.L. n. 78/2010 è intervenuta la Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione n. 10 del 30 luglio 2010, ossia emanata nella stessa data di pubblicazione della legge di conversione del decreto, avente come oggetto "Programmazione della formazione delle amministrazioni pubbliche".

Tale direttiva, pur sottolineando l'importanza della formazione del personale delle pubbliche amministrazioni, ricalca quanto stabilito dalla Legge n. 122/2010 in merito agli obblighi di riduzione delle spese delle medesime amministrazioni ovvero dell'impiego più efficiente ed efficace delle risorse finanziarie con obiettivi di raggiungimento della stabilità dei conti pubblici.

Per la redazione del presente Piano, infine, sono stati applicati i principi indicati nelle Linee guida per la formazione nelle pubbliche amministrazioni predisposte a valle delle elaborazioni e delle sperimentazioni attivate nell'ambito del Progetto RFQ – Una Rete per la Formazione di Qualità al quale il CNR ha partecipato, promosso dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri per il tramite della SNA.

### **3. La programmazione della formazione**

#### **3.1 Il Piano Triennale ed i Piani operativi annuali della formazione**

Il processo di formazione prende l'avvio dall'analisi dei fabbisogni, con la quale vengono rilevate le priorità formative del personale. Successivamente, a seguito della analisi delle richieste, viene effettuata la programmazione degli interventi, in coerenza con le esigenze delineate e con le strategie dell'Ente. Il documento formale prodotto al termine di questa fase è il piano di formazione del personale.

Esso è uno degli strumenti di programmazione adottati dall'Ente per la formazione interna e, oltre a esplicitare il percorso e gli esiti della rilevazione effettuata, individua gli ambiti formativi e le aree tematiche su cui insistere in termini di intervento.

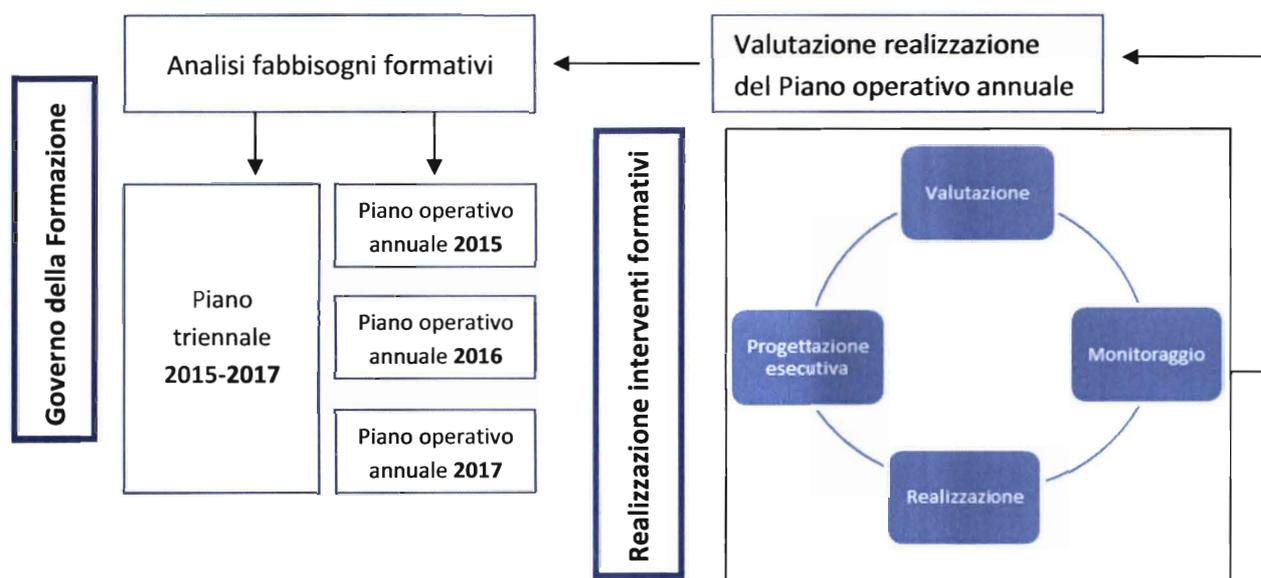
Stante le premesse citate, l'amministrazione, in adempimento agli obblighi previsti dal DPR n. 70 del 2013, ha adottato, a partire dal presente piano, la programmazione triennale delle attività, specificatamente per il triennio 2015-2017. A completamento della programmazione triennale stabilita nel presente documento, l'Ente si doterà annualmente di un piano operativo ove presenterà, per l'anno di riferimento, la progettazione di dettaglio delle iniziative formative.

I Piani annuali rappresentano la fase analitica di progettazione. In essi verranno illustrati elementi di dettaglio evidenziabili solo con un orizzonte previsionale non troppo ampio, vale a dire come raggiungere determinati obiettivi formativi, la tipologia di docenza (interna o esterna), i

contenuti, le metodologie, i tempi di realizzazione e le specificità dei materiali didattici della singola iniziativa formativa.

I Piani Operativi Annuali diventeranno, quindi, il vademecum della realizzazione, del monitoraggio e della valutazione della formazione interna.

Lo schema complessivo di futura adozione, che include sia il governo della formazione che il ciclo della formazione, è rappresentato nella figura sottostante.



Il presente documento pone l'accento principalmente sul governo della formazione focalizzando la programmazione della formazione negli ambiti trasversali nonché nelle materie nelle quali è prevista l'erogazione di formazione obbligatoria per legge, ovvero non discrezionale.

La pianificazione della formazione negli ambiti disciplinari specifici verrà riportata nei Piani annuali della formazione, come si specificherà più dettagliatamente nel successivo paragrafo 3.4. Il Piano annuale 2015 verrà redatto a seguito della puntuale rilevazione dei bisogni di formazione che si avvierà a breve attraverso l'utilizzo di una apposita piattaforma telematica e dell'analisi che ne deriva. L'adozione del Piano annuale 2015 avverrà entro la fine dell'anno, presumibilmente entro il mese di ottobre.

### 3.2 I destinatari della formazione

La formazione interna è destinata al personale in servizio presso l'Ente, sia esso a tempo indeterminato che determinato ed appartenente ai diversi profili e livelli, così come disciplinati dalle norme a dai CCNL del comparto *ricerca*<sup>1</sup>.

L'Ente si compone di una Amministrazione Centrale, con sede a Roma, e di una Rete Scientifica articolata e diffusa su tutto il territorio nazionale<sup>2</sup> costituita da oltre cento Istituti di

<sup>1</sup> I dati riportati vedono il gruppo di livelli I-III distinto tra Ricercatori e Tecnologi, mentre il gruppo di livelli IV-VIII non è distinto per singolo profilo ma in base alla natura tecnica o amministrativa del profilo (da una parte CTER e Operatori Tecnici e dall'altra Collaboratori di Amministrazione e Funzionari).

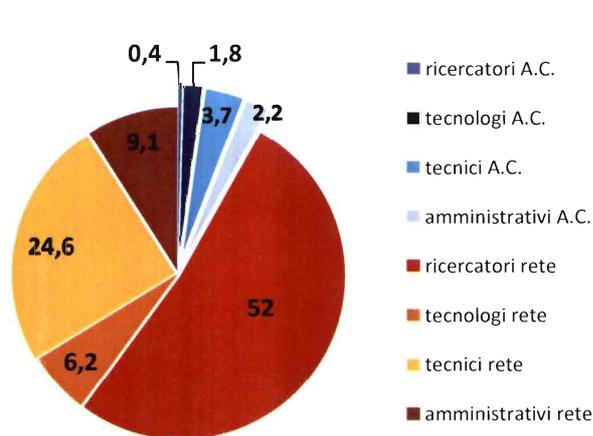
<sup>2</sup> Le uniche regioni ove l'Ente non è presente sono Valle d'Aosta e Molise.

ricerca. Gli Istituti, che sono il *luogo* della ricerca dell'Ente, afferiscono per macro-aree di ricerca scientifica e tecnologica ai Dipartimenti, che sono invece le unità organizzative delle macro-aree con compiti di programmazione, coordinamento e vigilanza sulle attività svolte dagli Istituti afferenti<sup>3</sup>.

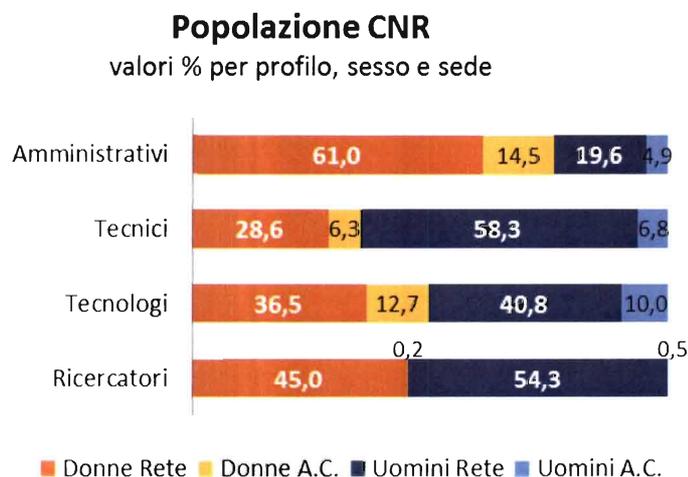
Il personale dipendente del CNR, sia esso a tempo determinato che indeterminato, alla data del 31 dicembre 2013 è quantificato in 7.909 unità.

Esso è composto, come si evince anche dai dati, tabelle e grafici di seguito riportati, prevalentemente da personale dedicato direttamente alla ricerca, intendendo sia personale che *fa* ricerca che personale che opera a supporto delle attività di ricerca.

Presso la Rete Scientifica, che assorbe il 92% della popolazione CNR, sono presenti tutti i profili professionali previsti dal CCNL di comparto, mentre nell'Amministrazione Centrale alcuni di questi sono pressoché assenti (Ricercatori) o minoritari (Tecnologi).



**Popolazione CNR**  
valori % per profilo e sede



Considerando, invece, la ripartizione della popolazione dell'Ente per classi di età e sesso riportata nelle tabelle sottostanti, si può evidenziare che il personale in servizio è per lo più al di sopra dei 40 anni e composto da una maggioranza di uomini (53%), molti dei quali appartenenti alla classe di età *oltre i 50 anni* (22% della popolazione totale) mentre le donne risultano più presenti nella fascia di età più giovane, vale a dire la classe di età 41-50 (19% su pop. totale).

L'11% del personale<sup>4</sup> è precario, ovvero a tempo determinato (il 10% presso la rete scientifica), con una leggera predominanza delle donne (53% sul totale del personale precario). Le donne a tempo determinato, inoltre, costituiscono il 6% della popolazione totale dei dipendenti.

<sup>3</sup> Da marzo 2012 le attività di ricerca dell'Ente sono organizzate nei seguenti sette Dipartimenti: Scienze biomediche; Scienze fisiche e tecnologie della materia; Scienze del sistema Terra e tecnologie per l'ambiente; Scienze chimiche e tecnologie dei materiali; Ingegneria, ICT e tecnologie per l'energia e i trasporti; Scienze bio-agroalimentari; Scienze umane e sociali - patrimonio culturale.

<sup>4</sup> La numerosità complessiva degli uomini e delle donne precarie al di sotto dei 40 anni è pari all'8% del personale; mentre la classe di età dove le donne risultano comunque più precarie è quella 41-50 (2% contro 1%).

Consiglio Nazionale delle Ricerche  
Piano Triennale della Formazione 2015-2017

**Personale a tempo indeterminato**

valori assoluti per sesso, classi di età e profilo – dati al 31.12.2013

Personale Rete scientifica										
	< 30 anni		31-40 anni		41-50 anni		> 50 anni		UdP totale	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
<b>Ricercatori</b>			358	407	742	806	611	874	1.711	2.087
Tecnologi			24	23	59	93	80	90	163	206
<b>Tecnici</b>	12	27	66	171	226	387	215	572	519	1.157
Amministrativi	8	6	89	25	232	70	155	59	484	160
<b>totali</b>	20	33	537	626	1.259	1.356	1.061	1.595	2.877	3.610

**Personale Amministrazione Centrale**

	< 30 anni		31-40 anni		41-50 anni		> 50 anni		UdP totale	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Ricercatori				1	3	8	3	12	6	21
<b>Tecnologi</b>			13	8	31	23	9	20	53	51
Tecnici	1	3	8	8	41	36	58	80	108	127
Amministrativi		2	10	2	36	15	82	23	128	42
<b>totali</b>	1	5	31	19	111	82	152	135	295	241

**Personale a tempo determinato**

valori assoluti per sesso, classi di età e profilo – dati al 31.12.2013

Personale Rete scientifica										
	< 30 anni		31-40 anni		41-50 anni		> 50 anni		UdP totale	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
<b>Ricercatori</b>	8	2	109	126	32	33	3	1	152	162
Tecnologi	4	3	33	31	24	15	9	5	70	54
<b>Tecnici</b>	15	40	58	69	37	23	11	15	121	147
Amministrativi	4	4	27	6	25	3	5	2	61	15
<b>totali</b>	31	49	227	232	118	74	28	23	404	378

**Personale Amministrazione Centrale**

	< 30 anni		31-40 anni		41-50 anni		> 50 anni		UdP totale	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Ricercatori			1						1	0
<b>Tecnologi</b>	5	2	16	7	6	3	1	1	28	13
Tecnici	8	8	18	12	4	3	3	2	33	25
Amministrativi	1			1	1	1			2	2
<b>totali</b>	14	10	35	20	11	7	4	3	64	40

Tenere conto della composizione eterogenea del personale è necessario e imprescindibile per progettare interventi formativi maggiormente allineati alle esigenze ed alle peculiarità del personale stesso. Conoscerne i numeri è, però, solo il primo step di una ben più ampia esplorazione delle caratteristiche dei destinatari di formazione interna. Come già indicato, per ottimizzare l'efficienza e l'efficacia degli interventi formativi, tale esplorazione necessita il coinvolgimento diretto dei Responsabili/Direttori di Struttura che bene conoscono il personale da essi coordinato.

Le principali caratteristiche dei destinatari della formazione cui si fa riferimento ricomprendono competenze, compiti, mansioni, ruoli da assumere, obiettivi da raggiungere,

responsabilità da gestire. In definitiva, il tentativo è quello di voler rappresentare qualitativamente la popolazione fruitrice con il duplice obiettivo di ricostruire le traiettorie di carriera e di supportarle con interventi formativi mirati.

Naturalmente nei Piani Annuali in cui il presente Piano Triennale sarà declinato, anche l'analisi sui numeri della popolazione sarà maggiormente dettagliata, sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, perché calata nelle singole realtà (Strutture dell'Ente), e correlata ai risultati relativi alle esigenze formative rilevate.

La formazione a favore del personale CNR deve essere in grado di rispondere ad esigenze multiformi, sovente così peculiari da coinvolgere un numero ristretto di unità di personale. Ed è per questo, quindi, che una programmazione adeguata deve essere, qui più che altrove, frutto di un lavoro sinergico con le diverse realtà che compongono l'Ente.

### 3.3 La rilevazione dei fabbisogni formativi

L'Ufficio Formazione dell'Ente effettuerà annualmente una ricognizione delle esigenze formative del personale attraverso un confronto diretto con le strutture CNR. A partire da quest'anno la rilevazione avverrà mediante l'utilizzo di una piattaforma informatica in fase di realizzazione, frutto della collaborazione tra l'Ufficio Formazione e l'Ufficio Reti e Sistemi Informativi del CNR.

Tale rilevazione, coordinata dall'Ufficio Formazione, ha l'obiettivo di raccogliere le esigenze formative delle professionalità dell'Ente e vi parteciperanno i Direttori/Responsabili di tutte le strutture dell'Ente, sia appartenenti all'Amministrazione Centrale che alla Rete Scientifica. A regime, si prevede di attivare un meccanismo di confronto con i Direttori/Responsabili che, oltre a meglio definire le necessità di formazione, consentirà anche l'individuazione delle più idonee modalità di fruizione e trasferimento.

A tale rilevazione parteciperanno, inoltre, i dirigenti apicali per l'individuazione delle aree strategiche e per la programmazione degli interventi in tali aree, i responsabili delle strutture le cui competenze riguardano materie oggetto di interventi formativi non discrezionali, ovvero obbligatori per legge ed i responsabili delle strutture a supporto della valutazione della performance.

L'analisi dei fabbisogni formativi affonderà le proprie radici nella preliminare ricognizione degli obiettivi strategici dell'Ente e di quelli operativi delle Strutture, individuando attraverso una lettura trasversale dei documenti programmatici dell'Ente i progetti gestionali-organizzativi da supportare e le azioni a specifico supporto della ricerca da attuare.

A guidare tale analisi vi è, pertanto, oltre che la condivisione di obiettivi comuni alla rete dei referenti – vale a dire lo sviluppo e la valorizzazione delle competenze – anche una lettura attenta della programmazione strategica ed operativa del CNR e la conseguente individuazione delle politiche a supporto della ricerca sia a livello nazionale che internazionale.

Questa preliminare esplorazione verrà discussa e calata nelle realtà delle diverse Strutture dell'Ente attraverso il confronto diretto con i responsabili delle strutture e le risultanze verranno utilizzate nei Piani annuali operativi, per identificare le competenze sulle quali agire in termini di rafforzamento. I tavoli di discussione sono da intendersi come occasione sia per un confronto sulle competenze coordinate e sia come supporto alla definizione di ulteriori strumenti di rilevazione (es. il format on line a disposizione dei Direttori/Responsabili).

La figura sottostante riassume le fasi del processo preliminare alla rilevazione delle esigenze formative.



Come preannunciato in premessa, data la revisione della funzione formazione nell'Ente con particolare riguardo al processo di gestione della formazione, il presente documento si focalizza principalmente su alcuni ambiti, rimandando l'analisi degli ulteriori ambiti alla programmazione annuale. Il processo completo di rilevazione, che prevede il coinvolgimento di referenti per la formazione e l'utilizzo un format on line, terminerà nel prossimo autunno, in tempo per la messa a punto del Piano annuale operativo per il 2015.

Il format, che utilizzerà una piattaforma intranet CNR, sarà organizzato per individuare per ciascuna area tematico-disciplinare le competenze da rafforzare, gli obiettivi formativi attesi, il personale destinato a fruire degli interventi (individuato per genere, profilo e area geografica). Sarà data, inoltre, la possibilità di indicare per ciascun obiettivo formativo le auspiccate modalità di erogazione della formazione (in presenza, in e-learning, seminariale, etc.) e la durata stimata come necessaria.

Inoltre, verrà chiesto di ordinare per priorità gli obiettivi formativi per ogni anno; la cadenza temporale è ritenuta necessaria là dove si opera per obiettivi e nel momento in cui si è chiamati ad una programmazione triennale.

Tale mappatura permetterà di progettare la formazione per il periodo di riferimento, tenendo conto delle modalità valutate dai Direttori/Dirigenti come maggiormente idonee sia per la materia oggetto degli interventi che per le caratteristiche del personale destinatario.

Si è colta l'occasione per predisporre la rilevazione anche di altre informazioni che, sebbene non strettamente legate alla rilevazione dei fabbisogni di formazione, rientrano nel contesto e risulteranno utili all'atto della programmazione degli interventi formativi. Queste informazioni riguardano la rilevazione di risorse e di infrastrutture in possesso delle strutture del CNR, intese come aule, piattaforme e-learning, offerta di docenti interni. Questa ulteriore mappatura si rivela estremamente utile per razionalizzare l'impiego delle risorse, per pianificare in maniera ottimale la logistica e l'impiego di risorse umane per l'offerta di interventi formativi.

### 3.4 La programmazione della formazione per il triennio 2015-2017

Per il triennio 2015-2017 saranno realizzati interventi formativi riconducibili a due grandi categorie.

Rientrano nella prima categoria gli interventi formativi nelle materie trasversali, le cui competenze fanno capo ad Uffici e/o Strutture dell'Amministrazione Centrale nonché nelle materie per le quali la formazione risulta obbligatoria ovvero non discrezionale. Per queste materie non occorre attendere la rilevazione diretta dei bisogni di formazione ma l'input proviene direttamente dalle strutture competenti.

Nella seconda categoria rientrano, invece, gli interventi di formazione programmabili solo a valle della già descritta rilevazione ed analisi dei bisogni formativi del personale. Fanno capo a questa categoria interventi formativi tesi a potenziare competenze in ambiti principalmente tecnico-scientifici, maggiormente diffusi presso la rete scientifica dell'Ente.

Come già indicato, la rilevazione dei fabbisogni, che si condurrà con la collaborazione dei Direttori/Responsabili delle Strutture, verrà avviata con l'ausilio di una apposita procedura informatica e permetterà di ricomporre il quadro delle esigenze specifiche delle strutture dell'Ente.

Essa prevede la compilazione di un form dove sono state attentamente precodificate le aree/tematiche scientifiche utilizzabili, strutturate in tre livelli di dettaglio. Il responsabile di ogni struttura del CNR, nella compilazione del form, dovrà rifarsi alle aree proposte declinando di volta in volta in maniera specifica la propria esigenza rispetto al contesto.

Nella tabella che segue è riportato un elenco sintetico delle citate competenze precodificate utilizzabili nella rilevazione. Nella tabella è indicato solo il primo livello, la rilevazione effettiva si spingerà ad un livello di dettaglio più analitico.

GRUPPI DI AREE TEMATICHE	
COMPETENZE TRASVERSALI	COMPETENZE TECNICO-SCIENTIFICHE
Competenze gestionali	Scienze matematiche e informatiche
Competenze amministrative	Scienze fisiche
Competenze giuridiche	Scienze chimiche
<b>Competenze digitali</b>	Scienze e Tecnologie dei Materiali
Competenze trasversali (informatica, lingue straniere, ecc.)	Scienze della terra e ambientali
Sicurezza e salute sui luoghi di lavoro	Scienze biologiche
Anticorruzione	Scienze mediche
Trasparenza e integrità	Scienze agrarie, agroalimentari e veterinarie
Codice di comportamento dei dipendenti pubblici	Ingegneria civile e architettura
<b>Ecc.....</b>	Ingegneria industriale
	Scienze, tecnologie e valorizzazione dei beni culturali
	Scienze dell'antichità, filologico letterarie e storico-artistiche
	Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche
	Scienze giuridiche
	Scienze economiche e statistiche
	Scienze politiche e sociali

Tra le competenze trasversali appaiono tematiche legate a materie per le quali la formazione è obbligatoria per legge (p.e. sicurezza sul lavoro, anticorruzione, ecc.), il supporto alle attività amministrative e contabili dell'Ente **finalizzato al miglioramento gestionale nell'Ente** (p.e. interventi mirati a supportare l'inserimento dei neoassunti e l'utilizzo corretto di software gestionali in uso presso l'Ente), **il potenziamento delle competenze digitali** ed il supporto alle attività di ricerca (per esempio per la partecipazione dell'Ente alla programmazione internazionale inclusa l'illustrazione delle opportunità di carriera scientifica in Europa).

Per tutti questi aspetti è prevista, nell'arco del triennio 2015-2017, lo svolgimento di specifiche iniziative di formazione. Nella figura sottostante è indicato un elenco, **non esaustivo**, delle principali competenze trasversali sulle quali si focalizzerà la formazione nel triennio.

Consiglio Nazionale delle Ricerche  
Piano Triennale della Formazione 2015-2017

MATERIE OBBLIGATORIE PER LEGGE	SUPPORTO ALLA GESTIONE	SUPPORTO ALLA RICERCA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sicurezza sul luogo di lavoro (D. Lgs. 81/2008)</li><li>• Trasparenza, integrità e anticorruzione (Legge 190/2012)</li><li>• Difesa e tutela della privacy (D. Lgs. 196/2003)</li><li>• Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR n. 62/2013)</li><li>• Pari opportunità, cultura del rispetto della persona e prevenzione delle molestie sessuali sul posto di lavoro (CCNL 2002-2005; Direttiva 23.05.2007)</li><li>• Codice etico e di comportamento del dipendente pubblico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Percorsi di formazione per i neoassunti</li><li>• Utilizzo del software gestionale per la tenuta della contabilità dell'Ente</li><li>• Regole per la gestione delle presenze del personale ed utilizzo del relativo software</li><li>• Aggiornamenti normativi in merito alla gestione amministrativo-contabile (appalti, contabilità, fattura elettronica, telelavoro, ecc.)</li><li>• Novità organizzative derivanti dall'approvazione dei nuovi regolamenti e del nuovo Statuto del CNR</li><li>• Ecc.....;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Horizon 2020</li><li>• Altri programmi EU</li><li>• Programmazione internazionale</li><li>• Opportunità di sviluppo e potenziamento della carriera scientifica</li><li>• Programmazione nazionale</li><li>• Inglese per comunicazione e scrittura scientifica</li></ul>

In particolare, per ciò che concerne la sicurezza e salute sui luoghi di lavoro saranno considerati due assi di intervento: l'aggiornamento delle figure impegnate nella consulenza tecnica (responsabili e addetti dei servizi di prevenzione e protezione; coordinatori per la progettazione e per l'esecuzione dei lavori) e la formazione per lavoratori, preposti e dirigenti.

Le figure di consulenza tecnica sono ricoperte da personale afferente in gran parte alla Struttura di Particolare Rilievo Servizio di Prevenzione e Protezione - SPP della Direzione Centrale Supporto alla Rete Scientifica e alle Infrastrutture del CNR. Le capacità e i requisiti per poter svolgere le funzioni di responsabile e/o di addetto del servizio di prevenzione e protezione (RSPP e ASPP) sono regolamentati dall'art. 32 del D. Lgs. 81/08 e s.m.i. che obbliga gli interessati a partecipare periodicamente a corsi di formazione specifici erogati dai soggetti individuati dal comma 3 dell'art.2 del D. Lgs 195/03 e dall'accordo Stato-Regioni del 26/01/2006 nel quale sono anche definiti i percorsi formativi. Il mantenimento dei requisiti di legge comporta un aggiornamento periodico obbligatorio di almeno 40 ore ogni quinquennio. La scadenza dei crediti formativi maturati determina l'impossibilità a svolgere le funzioni di RSPP e, conseguentemente, l'obbligo per le strutture CNR di incaricare personale esterno con notevole aggravio economico oltre che con nocumento organizzativo stante la conoscenza approfondita dell'organizzazione e dei processi lavorativi specifici del CNR da parte del personale del SPP.

I requisiti professionali dei consulenti per la sicurezza sui cantieri (coordinatori per la progettazione e per l'esecuzione dei lavori) sono regolamentati dall'art. 98 del D. Lgs. 81/2008 e, nel dettaglio, dall'Allegato XIV dello stesso decreto. Anche in questo caso è previsto l'obbligo di aggiornamento a cadenza quinquennale della durata complessiva di 40 ore, da effettuare anche per mezzo di diversi moduli nell'arco del quinquennio. Se non si ottempera l'interessato non può più ricoprire il ruolo di Coordinatore della Sicurezza finché non completerà l'aggiornamento per il monte ore mancante.

Per quanto riguarda la formazione per lavoratori, preposti e dirigenti è necessario prevedere iniziative per le figure dei dirigenti che si affianchino alle attività già svolte dal SPP-CNR orientate soprattutto verso i lavoratori e i preposti. Per quanto riguarda le modalità e i contenuti si fa riferimento all'accordo tra il Ministero del Lavoro, il Ministero della Salute, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano (repertorio atti n.221/ESR del 21 - 12 - 2011) che prevede quattro moduli (giuridico-normativo; gestione e organizzazione della sicurezza; individuazione e

valutazione dei rischi; comunicazione, formazione e consultazione dei lavoratori) per una durata minima di 16 ore e un aggiornamento obbligatorio quinquennale di almeno 6 ore.

Sono, infine, da programmare iniziative rispondenti agli obblighi di legge relativi alla formazione dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS) (comma 10 e 11 dell'art. 37 del D. Lgs. 81/08). Considerata l'entità del monte ore previsto (32 ore iniziali + 8 ore di aggiornamento annuale) e la distribuzione degli RLS su tutto il territorio nazionale, appare opportuno adottare un approccio blended, coordinato con il Servizio Prevenzione e Protezione del CNR, che renda fruibile con la metodologia a distanza una parte dei contenuti senza abolire del tutto i momenti in presenza che, nelle esperienze già fatte all'interno dell'Ente, sono caratterizzati da una forte interattività con i docenti favorendo un approccio partecipato ai problemi della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Per quanto riguarda, invece, gli adempimenti previsti dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) 2014-2016 del CNR, si realizzeranno già a partire dall'autunno del 2014, interventi formativi strutturati su due livelli, così come disposto dalla Legge n. 190/2012 e dalla delibera ANAC n. 73/2013, vale a dire un percorso di carattere generale orientato a tutti i dipendenti ed un altro percorso specifico rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti individuati per ogni Struttura, ai componenti degli organismi di controllo, ai responsabili delle aree a rischio ed al personale coinvolto nei processi soggetti a rischio corruzione.

Per quanto riguarda il supporto alla gestione, invece, per l'individuazione delle aree su cui focalizzare i percorsi per i neoassunti si rimanda alla fase del confronto con i referenti per la formazione. Il confronto con i responsabili delle strutture nonché con i referenti per la formazione è indispensabile per avere informazioni in merito alle competenze presenti presso le strutture, i previsti sviluppi di percorsi di carriera e quindi provvedere ad individuare il miglior supporto da fornire ai neoassunti per facilitarne l'inserimento. La partecipazione a questi percorsi potrà essere estesa anche al personale che, per vari motivi, si trova a cambiare mansione durante la propria carriera.

Programmare interventi mirati, accompagnando il personale fin dal suo ingresso e per tutto il ciclo di vita lavorativo, vuole rispondere all'esigenza di assicurare un apprendimento permanente, necessario ed opportuno per il contesto di rapida evoluzione entro il quale un ente di ricerca si muove.

Per quanto concerne, infine, il supporto alla ricerca la formazione strategica di supporto alla rete scientifica diverrà, a partire dal 2015, ciclica e diffusa e riguarderà il supporto alla partecipazione ad Horizon 2020 ed agli altri programmi nazionali ed internazionali. In particolare, stando all'analisi delle precedenti rilevazioni in termini di esigenze formative, si è deciso di continuare a proporre iniziative volte a rafforzare le candidature del personale CNR alle opportunità offerte nell'ambito internazionale, oltre che a favorire la fruizione di corsi di inglese tecnico utile ad una stesura e comunicazione scientifica efficace che possa continuare a valorizzare i risultati raggiunti dai ricercatori CNR.

Stante la necessità di rilevare le esigenze formative indipendentemente dall'ambito o dalla tematica, le competenze a carattere prettamente tecnico-scientifico (come quelle indicate nella tabella di sintesi esposta), data la specificità di un ente di ricerca, necessitano di maggiore attenzione.

Solo una corretta rilevazione ed una attenta analisi dei bisogni di formazione sulle tematiche tecnico-scientifiche consentiranno di rispondere capillarmente ed equamente alla necessità di supportare la crescita professionale per tutto il personale CNR, fin dal suo ingresso e per tutto il ciclo di vita lavorativo. Questo vale oltremodo per il personale della rete scientifica che si dedica

attivamente sia al buon andamento dell'Ente e delle attività scientifiche sia al raggiungimento di risultati importanti.

Preme sottolineare che soprattutto per le competenze tecnico-scientifiche il lavoro sinergico con i Direttori/Responsabili degli Istituti sarà estremamente utile per comprendere come la categorizzazione predisposta per l'avvio del sistema informatico di rilevazione potrà essere ulteriormente sviluppata e/o aggiornata per agevolare la corretta ricostruzione dei bisogni.

### 3.5 La gestione della formazione

Individuate le aree specifiche di intervento e relativi obiettivi e modalità di erogazione, attraverso le quali favorire l'apprendimento delle conoscenze e l'acquisizione delle competenze oggetto della rilevazione, inizia la fase di progettazione dei corsi. In questa fase l'Ufficio Formazione coordina le attività necessarie alla definizione in dettaglio delle caratteristiche e dei requisiti delle iniziative formative.

Di seguito una rappresentazione grafica delle diverse fasi in cui si articola il ciclo di gestione della formazione, dalla progettazione dei corsi alla attività di reporting finale, e per ogni fase i soggetti principalmente coinvolti nel processo.



Nella fase di *progettazione* l'Ufficio Formazione individua, sulla base dei bisogni formativi da soddisfare e conseguentemente degli obiettivi da raggiungere, il percorso di formazione più idoneo stabilendo anche, per ciascun corso, la modalità di docenza più opportuna (interna, esterna, mista)<sup>5</sup>. La docenza può essere affidata a personale interno, individuato sulla base dell'esperienza e della professionalità acquisita nell'ambito tematico-disciplinare oggetto dell'intervento formativo e alle capacità didattiche possedute oppure a docenti esterni ovvero a soggetti esterni in genere, anche privati, laddove l'offerta pubblica non contempli le problematiche richieste. E' possibile procedere anche con docenze miste ed integrare così l'offerta e le competenze delle realtà esterne con professionalità interne, per meglio stringere le iniziative al contesto dell'Ente.

<sup>5</sup> Tenuto conto anche degli obblighi previsti dal DPR n. 70/2013

Oltre al tipo di docenza l'Ufficio Formazione definisce anche le modalità di erogazione e i contenuti dei singoli corsi (individuando la necessità o meno di figure di *tutorship*) e stabilisce, ove necessario, le eventuali prove di ingresso per una diversificazione dei corsi per livelli, tenendo conto delle indicazioni/informazioni ottenute in sede di rilevazione dai Direttori/Responsabili di Struttura (anche sulla presenza di eventuale personale con disabilità sensoriale).

Sempre nella fase di progettazione l'Ufficio Formazione, in collaborazione con la rete di referenti per la formazione designati da ciascuna struttura, imposta la calendarizzazione e definisce gli aspetti logistici, tenendo conto delle informazioni in merito ottenute nel contesto della rilevazione dei bisogni formativi.

Le attività progettate vengono rese note mediante i sistemi di *comunicazione* e diffusione ritenuti più idonei in relazione ai contenuti della formazione stessa, quali il sito dell'Ufficio Formazione e mailing-list appositamente organizzate. Per fattispecie molto specifiche si procederà mediante l'invito diretto ai partecipanti; laddove invece l'oggetto si presume di interesse comune, o comunque più ampio, si procederà a pubblicizzare gli eventi garantendo la massima partecipazione al personale interessato. In entrambi i casi verranno resi noti l'oggetto del percorso didattico, gli obiettivi che si prefigge di raggiungere, la durata del corso e la faculty.

L'*erogazione* dei corsi può avvenire attraverso differenti modalità didattiche e viene monitorata per comprendere il grado di soddisfazione, rispondenza tra contenuti e necessità, qualità percepita.

Al termine di ogni intervento formativo si svolgerà un'attività di *valutazione* finalizzata all'analisi dei risultati, utili sia ad esplorare l'efficacia dell'iniziativa sia all'eventuale riprogettazione del corso. La successiva fase di *reporting* è finalizzata, invece, a fornire ai diversi interlocutori, interni e esterni, informazioni di dettaglio sulle attività svolte.

Si sottolinea che le metodologie didattiche verranno individuate in termini convenienti all'esigenza. Per ora si ritiene che dovranno essere incoraggiati interventi che ricorrono, oltre all'aula teorica, all'e-learning blended, al benchlearning, alla formazione-intervento sui processi lavorativi, ad una formazione di carattere strettamente operativo come i workshop anche per le competenze non tecnico-scientifiche. Si stimoleranno, inoltre, processi di trasferimento delle conoscenze acquisite attraverso momenti di restituzione delle esperienze fruite di formazione.

È in definitiva nella fase di progettazione che si concretizza l'enfasi su di un disegno complessivo di apprendimento più che di formazione, affinché in un'ottica di apprendimento permanente si trovino le soluzioni di intervento che meglio stimolino la crescita professionale e collaborativa.

Parimenti si vuole porre l'attenzione sul complessivo processo di monitoraggio e valutazione e di reporting. Queste attività, anch'esse strutturate in termini di opportunità rispetto allo scopo, rispondono a diverse esigenze che vanno dalla necessità di archiviare i dati relativi ai corsi ed aggiornare il fascicolo del personale, alla necessità di esplorare la gestione complessiva della formazione, alla necessità di produrre elementi significativi di restituzione agli stakeholder interni e esterni (es. MIUR, Dipartimento Funzione Pubblica, SNA), alla acquisizione di elementi utili ai fini della progettazione successiva.

Si ritiene che in tale ambito un lavoro che meriterà un'attenzione particolare e specifica sarà quello volto a mettere a punto un sistema di monitoraggio e valutazione sull'impatto organizzativo degli interventi formativi, aspetto oggetto di discussione dei tavoli e opportuno ai fini di un effettivo allineamento tra i diversi piani interni di visione programmatica e di reportistica sulle attività.

#### 4. Le risorse finanziarie destinate alla formazione del personale

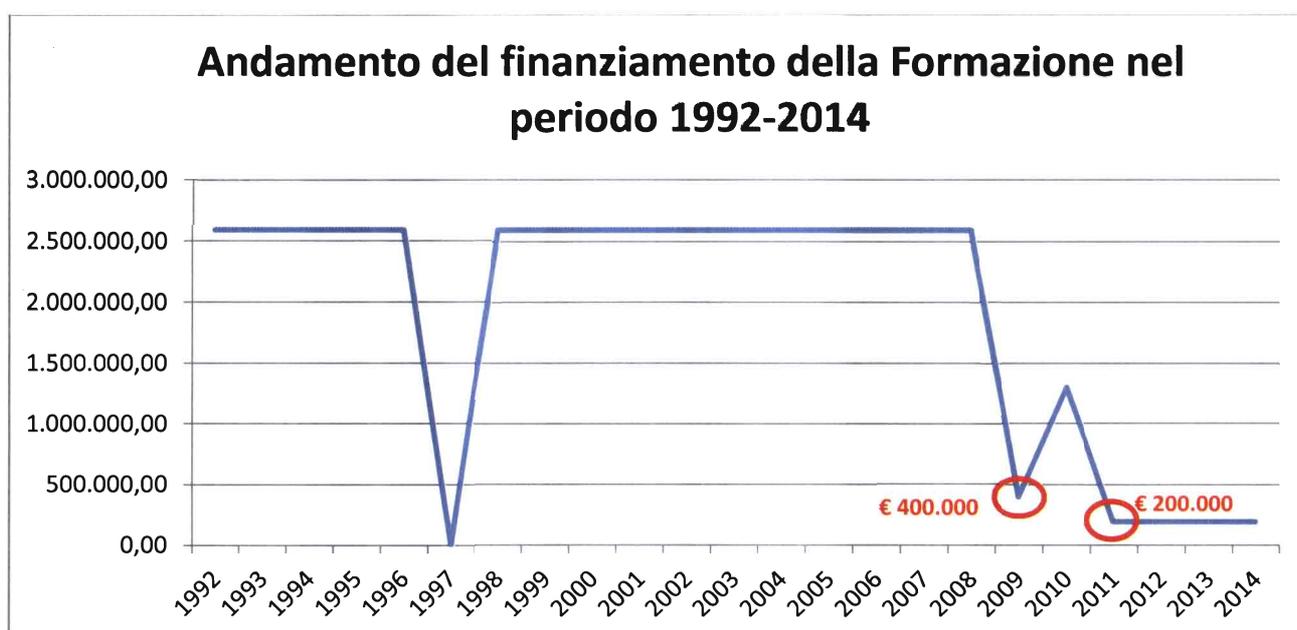
Nonostante l'importanza e la centralità del ruolo che assume la Formazione e la Valorizzazione Professionale delle risorse umane al fine dell'avanzamento dei risultati della ricerca pubblica negli ultimi anni, a seguito dell'applicazione dell'art. 13, co. 6, DL 78/2010 in tema di spesa per la formazione del personale, nel CNR si è registrata una brusca diminuzione degli stanziamenti per il finanziamento delle attività di formazione.

Dal 1992 al 2010, relativamente alle attività di formazione del personale, l'Ente ha stanziato annualmente una somma pari a euro 2.582.000,00, come risulta dai Bilanci di Previsione pubblicati sul sito istituzionale. Le uniche due eccezioni a tale regola sono costituite dall'esercizio 2007, per il quale non è stato previsto alcuno stanziamento di bilancio e dall'esercizio 2009, nel quale è stato previsto uno stanziamento notevolmente ridotto (meno di un sesto) rispetto all'usuale.

La drastica riduzione degli stanziamenti di competenza per attività di formazione nei due esercizi citati è da attribuire unicamente alla disponibilità di fondi in conto residui, maturata grazie al fatto che la complessità dei programmi di formazione ne impedisce il completamento nell'arco di un solo esercizio. Tale complessità deriva anche dalla molteplicità delle aree scientifiche in cui si esplicano sia l'attività di ricerca che le attività di supporto alla ricerca.

In sede di redazione del Bilancio di Previsione 2009, l'Ente ha deciso autonomamente ed eccezionalmente di ridurre a euro 400.000,00 lo stanziamento di competenza per la formazione, potendo soddisfare, esclusivamente per l'anno 2009, il fabbisogno finanziario collegato alle attività formative previste utilizzando i fondi residui degli anni precedenti.

A decorrere dall'anno 2011, facendo applicazione dell'art. 6, co. 13, del decreto legge 78/2010 che dispone la riduzione del 50% delle spese sostenute per attività di formazione proprio nell'anno 2009, l'Ente ha stanziato per la formazione del personale la somma di euro 200.000,00 che, oltre ad essere sproporzionata al confronto del consueto stanziamento annuo di oltre 2,5 milioni di euro risulta anche sproporzionata ed insufficiente rispetto all'entità del personale interessato che, come detto, tra ricercatori, tecnologi, personale tecnico e personale amministrativo, conta più di 8.000 unità.



La conseguenza naturale dell'abbattimento citato delle risorse finanziarie disponibili è stata l'enorme difficoltà nel proseguire i programmi formativi per il personale dipendente.

Altrettanto naturalmente anche la programmazione futura rappresentata nel presente documento risentirà del drastico abbattimento delle risorse disponibili a danno dell'intero comparto della ricerca pubblica italiana (rappresentando il CNR la porzione più sostanziale), dove la formazione professionale e lo sviluppo delle competenze costituiscono uno degli elementi indispensabili per la crescita del Paese, soprattutto in virtù della continua evoluzione e dei costanti progressi della scienza.

## 5. Conclusioni

La gestione della formazione in un'organizzazione articolata come il CNR è un compito complesso. Essa deve assicurare tempestività e concretezza al tempo stesso operando in settori molteplici ed in luoghi differenti. La formazione, come presentata in questo piano, viene ritenuta leva basilare per armonizzare obiettivi strategici e sviluppo professionale.

Tale approccio, applicato nella programmazione della formazione descritta nel presente documento e innovativo per il CNR, comporterà però qualche criticità.

La prima criticità, già incontrata nella stesura del Piano, è sicuramente riconducibile al fatto che la programmazione triennale di cui al presente documento si inserisce in un contesto di rapido cambiamento normativo. Da notare che l'ultima riforma della pubblica amministrazione (DL 90/2014), che interviene proprio in materia di formazione unificando le scuole di formazione sotto la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, referente principe per la formazione di tutte le Pubbliche Amministrazioni, è entrata in vigore il 25 giugno 2014.

Con riferimento, invece, ad aspetti più marcatamente operativi, sussisteranno alcune difficoltà derivanti dall'applicazione di un sistema di gestione della formazione diverso, più innovativo, rispetto al passato. La rilevazione dei bisogni da parte dei responsabili delle strutture richiederà una preliminare ed accurata analisi delle criticità reali e degli obiettivi assegnati e da raggiungere. La principale novità rispetto al passato è quella di dover ricondurre l'attenzione sul legame tra i contenuti di formazione desiderati e le esigenze di struttura, spostando l'approccio dal precedente *vorrei un corso su* al nuovo *vorrei un corso perché*.

Si prevede, inoltre, di affrontare qualche difficoltà nella fase di progettazione della formazione dovuta alla ridotta disponibilità di risorse finanziarie. La scarsità di risorse finanziarie riduce di fatto la capacità di risposta dell'Ente rispetto alle necessità evidenziate, richiedendo uno sforzo aggiuntivo nella programmazione degli interventi che conduca ad un utilizzo più efficiente delle risorse.

Data la peculiarità e le dimensioni del CNR, una ulteriore criticità potrebbe essere rappresentata dalla necessità di gestire un elevato flusso di informazioni ottenute coinvolgendo un altrettanto nutrito insieme di soggetti per la definizione dei Piani operativi annuali. La rilevazione dei fabbisogni coinvolgerà circa 150 strutture, tra Istituti di Ricerca ed Uffici dell'Amministrazione Centrale, e sarà tesa a rilevare i bisogni di formazione di circa 8.000 dipendenti.

Tuttavia, le difficoltà che si prevede di incontrare non scoraggiano gli attori del sistema formazione. Anzi, prevedere delle difficoltà costituisce il primo passo per definire, volta per volta, le più opportune soluzioni. E la stretta collaborazione tra le diverse strutture dell'Ente sicuramente

contribuirà ad affrontare con successo questa sfida, riuscendo altresì a migliorare sempre più il sistema che si sta progressivamente avviando.