



**WHAT NEXT TTA**

l'ente che vorrei

Atto II

# FRASCATI PHYSICS SERIES

**Series Editor**

**Paola Gianotti**

**Technical Editor**

**Lia Sabatini**

---

Volume LXXI

---

*Istituto Nazionale di Fisica Nucleare – Laboratori Nazionali di Frascati Divisione  
Ricerca*

*Ufficio Biblioteca e Documentazione Scientifica*

*P.O. Box 13, I-00044 Frascati Roma Italy*

*email: [library@lists.lnf.infn.it](mailto:library@lists.lnf.infn.it)*

**Copyright © 2021 by INFN**

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the copyright owner.*

ISBN 978-88-86409-72-8



**WHAT NEXT TTA**

l'ente che vorrei

Atto II



# INDICE

INTRODUZIONE	p. 7
AQUA- Approccio alla qualità	p. 9
ASSIEME- Sinergia Ac e Strutture	p. 12
EXFO-INFN- Fondi esterni	p. 18
EX-STRA- La strategia del progetto <i>Wntta</i>	p. 20
FORMAT- Migliorie e implementazioni informatiche	p. 21
FORMICA- Formazione, informazione, crescita	p. 30
GLASS - Gruppi di lavoro multi-sede	p. 35
GOCCE- Gruppo organizzazione congressi e conferenze	p. 38
ICONA- Istituzioni commissioni nazionali	p. 43
INTENSO- Iniziative per il benessere organizzativo e le risorse umane	p. 47
PAD- Digitalizzazione pratiche amministrative	p. 52
REALE- I team leader	p. 55
SICUREZZA- Sicurezza e benessere lavorativo	p. 58
TRASPARENZA- Migliorare la trasparenza	p. 61
VINCO- Il vivaio delle competenze	p. 63
RINGRAZIAMENTI	p. 72



# INTRODUZIONE

## **La fase 2 del progetto *What Next Tta***

I progetti che sono stati presentati nel documento *What Next Tta, l'ente che vorrei, atto I*, esito della prima fase del progetto che si era conclusa con le presentazioni durante le giornate dell'11 e 12 ottobre precedenti il Piano Triennale del 2018, hanno costituito la base per una nuova fase che prevedesse la delineazione di azioni precise atte a portare a compimento alcune proposte emerse nei diversi ambiti e che si è conclusa nel mese di settembre del 2019.

Il Presidente aveva dato la disponibilità anche a organizzare un secondo evento di programmazione delle attività delineate, in modo che quest'ultimo potesse rappresentare un'eredità anche per il futuro management, dal momento che i mandati sia del presidente sia della giunta esecutiva erano in scadenza nell'anno in corso.

La fase *What Next Tta, atto II* ha condotto allo sviluppo dei progetti presentati durante il workshop al fine di trasformarli in proposte operative. Obiettivo principale è stata l'ideazione di piani di lavoro che indicassero quanto, in termini di risorse umane/formazione/investimento temporale e/o economico, fosse necessario per concretizzare le proposte nei diversi ambiti. Si è partiti così con la costituzione di un nuovo gruppo di lavoro *What Next Tta* con l'incarico precipuo di individuare i diversi passi da seguire per coordinare il lavoro di tutte le persone disponibili a lavorare sulla individuazione di proposte operative che potessero essere sottoposte alla valutazione del management. Per fare ciò si sono utilizzati per le riunioni e per l'elaborazione delle proposte gli stessi strumenti di lavoro

collaborativo e di condivisione già utilizzati nella prima fase. Si è iniziato con l'assegnazione ai coordinatori dei diversi ambiti del lavoro di trasformazione delle idee raccolte in proposte operative che potessero condurre al conseguimento degli obiettivi delineati.

Il lavoro si è sviluppato da marzo a fine giugno del 2019 attraverso 24 video-incontri dei diversi ambiti e tre video-incontri plenari per l'aggiornamento dell'intero gruppo di persone coinvolte che ha portato poi alla elaborazione finale del progetto.

Un elemento importante che ha permesso di rendere molto più efficace la definizione delle proposte operative è stato l'incontro organizzato con il Direttore Generale l'8 e 9 aprile 2019 a Bologna, all'interno del quale sono state presentate le sintesi parziali delle proposte da parte dei diversi coordinatori alla presenza del Direttore generale e di alcuni dirigenti dell'Amministrazione Centrale. Il loro contributo è stato determinante per orientare le proposte in una dimensione ancor più operativa e manageriale.

A luglio 2019, a seguito dell'elezione, vi è stato l'avvicendamento del nuovo Presidente e questo non ha permesso l'organizzazione di un evento per la presentazione dei risultati di questa fase del lavoro. Con la previsione del cambio a breve anche di alcuni componenti della Giunta esecutiva si è proposto al Presidente una possibile presentazione ristretta alla nuova Giunta esecutiva e al Direttore Generale non appena questa fosse stata disponibile.

L'emergenza sanitaria dell'anno 2020 non ha permesso di poter portare a conclusione questo processo nei tempi auspicati, ma con una situazione maggior-

mente sotto controllo, si prevede in autunno 2020 di portare a conclusione questo processo con la presentazione del lavoro alla rinnovata Giunta Esecutiva e al nuovo Direttore Generale affinché possano valutare se qualcuna delle proposte emerse possa essere realizzata o costituire la base per una loro rielaborazione.

### Motivazioni iniziali

*Aqua* nasce all'interno di *Wntta* con l'intento di creare nell'ente una divisione per chi deve affrontare un problema di qualità, per supportare servizi e progetti che devono sottostare a requisiti di standard, per proporre un percorso, accogliere la richiesta di aiuto o dare un parere su questi temi.

L'instaurazione di un sistema di gestione della qualità porta l'ente a raggiungere un livello organizzativo interno ottimale, migliorare la condivisione delle informazioni e uniformare le modalità di lavoro. Questo sia che si parli di un grande progetto sperimentale, sia di piccolo R&D; infatti le metodologie di qualità sono facilmente scalabili e tutti i tipi di progetto ne possono beneficiare.

In contemporanea, la nascita e lo sviluppo del gruppo di lavoro sul project management ha parzialmente portato alla revisione di alcuni obiettivi e a una ridefinizione del progetto che possa prevedere nel futuro non solo una coesistenza, bensì una integrazione con un team di gestione.

Le sfide da accogliere in questa seconda fase sono state:

cercare di riformulare il progetto in modo che si accordi e si armonizzi con l'infrastruttura che il Gruppo di Lavoro del project management ha pensato; pensare a quali esigenze potrebbe far fronte un "quality point".

### Sviluppo del progetto

Abbiamo quindi immaginato la nascita di uno sportello qualità, un team di facilitazione a sostegno dei colleghi che si avvicinano per la prima volta alla quality assurance, aiutandoli a utilizzare strumenti e metodologie orientati al quotidiano ambito lavorativo.

È appurato che senza buoni leader non si ottiene qualità, quindi bisognerà in primo luogo assicurarsi che ci sia il sostegno del management. Un management convinto dell'importanza del progetto è fondamentale per il sostegno che può dare in fase di



P. Picasso, *Donna allo specchio*

progettazione e sarà essenziale per il suo mantenimento.

All'avvio del progetto va comunicata a tutti i colleghi coinvolti la volontà di intraprendere questa strada fissando obiettivi comuni, tempistiche, priorità.

Un facilitatore potrà supportare gli utenti nell'utilizzare strumenti per l'organizzazione e la gestione, consigliare nella compilazione e redazione dei template di documenti, suggerire best practices nella gestione dei progetti, mettere a disposizione la propria

esperienza acquisita nei temi di quality assurance.

La modalità con cui il team di facilitazione si costruisce e opera è volutamente lasciato come tema “aperto”: molto è legato al federalismo geografico dell’ente, al numero di persone che effettivamente avranno modo di farne parte, a quanto interesse verrà dimostrato dai colleghi utilizzatori una volta che questa unità si costituisca.

Risorse umane Formazione del team- per il team

I primi passi possono essere compiuti con chi all’interno dell’Infn ha già acquisito competenze su questi temi.

Una mappatura delle competenze servirà ad identificare gli ambiti per i quali abbiamo delle competenze disponibili (anche all’interno del nostro gruppo) e metterle a disposizione.

Occorrerà sensibilità e attenzione sulla gestione del tempo del team di facilitazione: utilizzare personale interno è una risorsa importante e fondamentale (chi ci conosce meglio di noi?), ma questo potrebbe, nel breve periodo, diventare un carico di lavoro in più da tenere sotto osservazione; carico di lavoro che può tramutarsi velocemente in una criticità: solo personale motivato e che vede in questi temi un valore è il candidato ideale per questo team.

Inoltre, i percorsi formativi interni predisposti dal gruppo di lavoro potrebbero essere condivisi con il team di facilitatori.

Una volta che il progetto sia consolidato, un ulteriore passaggio formativo potrà riguardare le certificazioni ISO come auditor.

### Strumenti

Si sono elencati a titolo di esempio alcuni facili strumenti per applicare metodologie che il team del quality point potrebbe utilizzare all’interno di un gruppo di lavoro o un servizio.

«Le metodologie hanno tutte lo stesso scopo: alzare il livello culturale di un’organizzazione. Sembrano tutte uguali, invece bisogna conoscerne tante per apprezzarne le differenze».

### Business Model Canvas

Presentato dal gruppo AQUA all’incontro con il DG nell’aprile 2019, è un metodo concettuale che si utilizza per organizzare una specifica attività di un progetto: illustra cosa essa produce, come lo produce, per chi e con quali risorse, identifica gli utenti a cui si vuole rivolgere, i fornitori da cui si ottengono le materie necessarie per renderlo operativo e le caratteristiche del processo per realizzarlo; la metodologia Canvas specifica il percorso che dovrebbe essere seguito,

PARTNER	ATTIVITÀ	PROPOSTA	RELAZIONI	CLIENTI
<p>Tutto il personale che ha avuto esperienza di QA e/o motivo a utilizzare questi metodi in futuro</p>	<p>Creare link con il Gdl del project management, sensibilizzare</p>	<p>- Innovazione - Semplicità - Risoluzione di problemi specifici - Accessibilità</p>	<p>Management come “facilitazione”</p>	<p>Parte</p>
	RISORSE		CANALI	
	<p>- Formazione interna - Formazione esterna - Da definire</p>		<p>Gruppo Wntta</p>	
COSTI (non necessariamente economici)		VALORI- PUNTI DI FORZA		

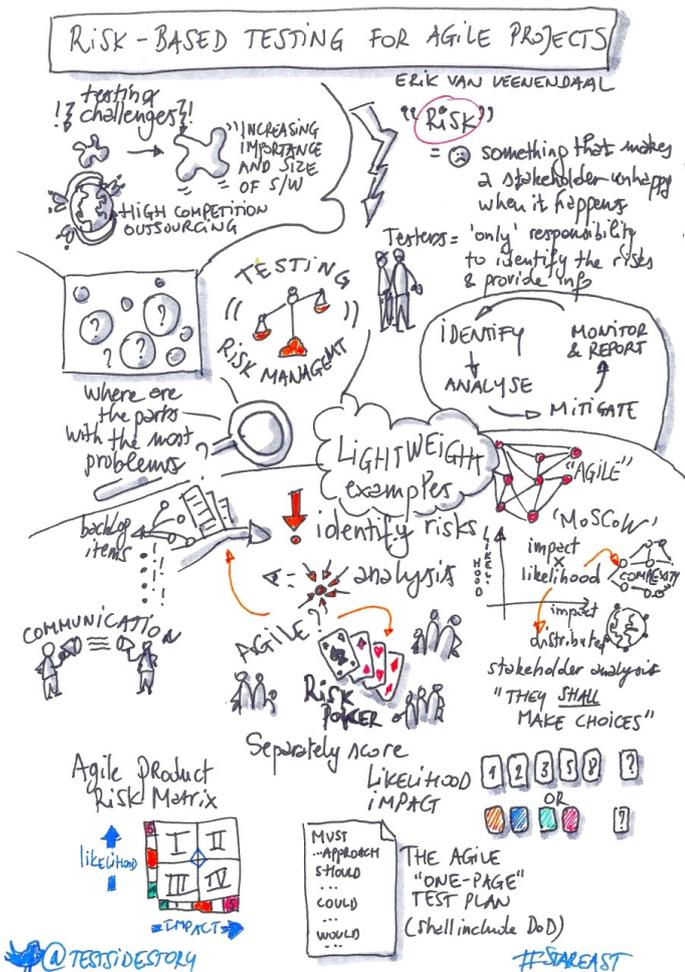
### Empathy Map

Questo approccio è fondamentale per consentire di definire i punti di forza e di debolezza del progetto, è uno strumento efficace per orientare la scelta verso un modello di progettazione in grado di rispondere ai bisogni e che nel contempo tenga conto dei vincoli di costi, tempo, e qualità.

La mappa raccoglie e articola secondo uno schema personalizzato [cosa vede- cosa sente - cosa pensa e prova realmente - cosa dice e cosa fa] quali ostacoli ci sono fra noi e ciò che si vuole raggiungere, cosa si desidera e cosa deve realmente ottenere.

### SketchNote

Gli sketchnotes consistono in appunti testuali arricchiti da un mix di calligrafia, disegni, forme, elementi tipografici creati a mano ed elementi visuali come frecce, linee e contenitori. Ciò che li rende efficaci è il fatto che sono scritti a mano (favorendo la memorizzazione), caratterizzati da una struttura non lineare adatta a cogliere la struttura e le connessioni di qualsiasi tipo di informazione (favorendo la comprensione), e focalizzati sulle idee principali piuttosto che su tutti i dettagli (risultando efficienti oltre che efficaci). Per crearli, si cerca attentamente di catturare le idee principali (tramite l'ascolto, la lettura, ecc.), si ragiona sul loro significato e si crea una loro mappa visuale. L'obiettivo è lasciar perdere i dettagli e focalizzarsi invece sul quadro generale, trasformando i concetti in grafiche che includono parole ed immagini. Gli sketchnotes insomma non devono essere neutrali: essi incorporano opinioni personali e rivelano ciò che le stava ascoltando e pensando durante il processo creativo.



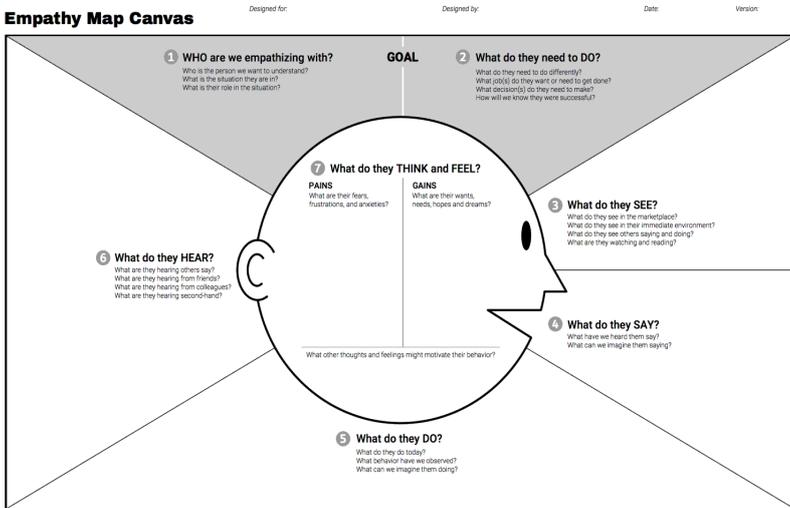
attraverso un metodo che costituisce sia la cornice concettuale che operativa del progetto.

Nello specifico essa:

- vuole essere un'opportunità di passare da una situazione attuale (as is) ad una situazione ideale (to be);
- consente di avere una visione di insieme. Si tratta di un metodo dinamico e flessibile utilizzabile durante l'intero ciclo di vita del progetto;
- permette di avere un quadro generale di tutti gli elementi che concorrono alla formazione del modello;
- non è un documento statico come un business plan, cambia come cambiano le condizioni a corredo.

Il progetto non dovrebbe esaurirsi nel trasferire concetti creativi su dei post-it appiccicati a un cartellone: il Canvas è un metodo efficace a patto che venga integrato da processi, tecniche e strumenti per declinare le informazioni raccolte sommariamente in esso, che dovranno essere affidate, gestite ed eseguite da qualcuno.

### Empathy Map Canvas



### Premessa

Il contributo è nato nell'ambito che pone al centro i rapporti di lavoro tra Ac e le Strutture e la necessità di lavorare allo stesso obiettivo da punti di vista differenti e da parti diverse, situate anche su diversi punti del territorio.

La mancanza di condivisione di informazioni e la scarsa conoscenza fra le persone rendono spesso difficoltoso il lavoro degli uni e degli altri.

### Obiettivo

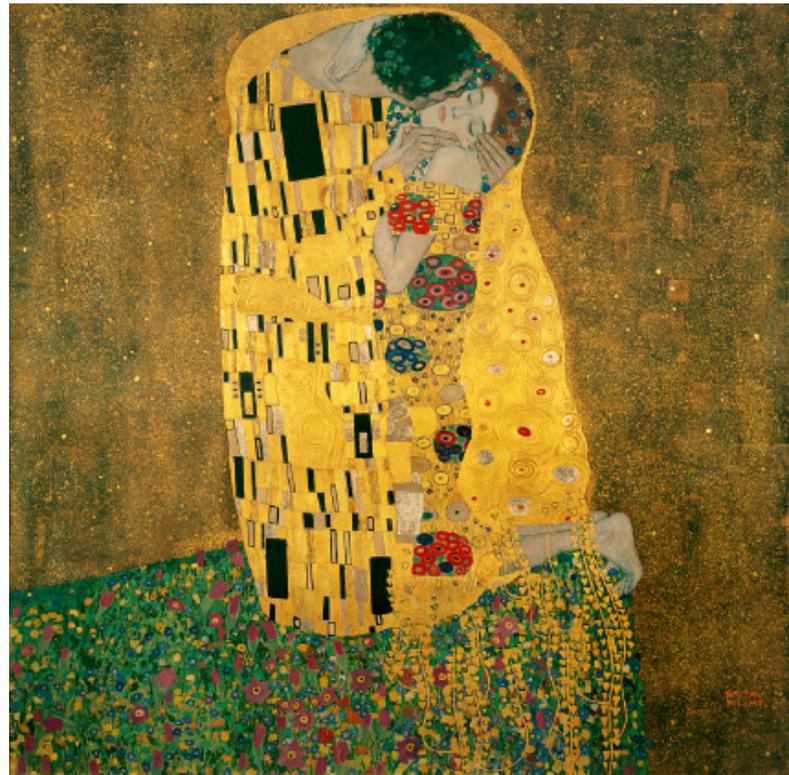
Il concetto ispiratore di questo progetto costituisce in realtà una sorta di criterio comportamentale nei rapporti lavorativi fra l'Amministrazione Centrale e le Strutture, in questa seconda fase si è dunque avvertita l'esigenza di elaborare proposte operative utili all'attuazione delle conclusioni della prima fase, prevalentemente teorica.

A questo scopo, buon punto di partenza è costituito dai fini specifici del progetto stesso:

- elaborare possibilità ed opportunità d'incontro; una delle possibili evoluzioni del progetto stesso è costituita dalla realizzazione di video conoscitivi di persone, uffici, iter e contesti lavorativi, per abbattere le barriere comunicative venutesi a creare negli anni;
- identificare, sviluppare e favorire le condizioni giuste perché siano riconosciute e valorizzate esperienze e competenze maturate negli anni (o addirittura nei decenni!), che invece troppo spesso non vengono considerate adeguatamente con conseguente (sconsigliabile!) spreco di risorse.

Caratterizzazione in quattro punti:

1. Riprogettare il sito dell'Amministrazione Centrale al fine di farne il principale strumento di riferimento e ausilio teorico e pratico per le Strutture, con conseguente probabilità di riduzione di richiesta di supporto alla Sede per telefono e via mail.
2. Realizzare videotutorial divulgativi a uso interno all'Infra, relativi ad argomenti di lavoro specifici che coinvolgano e prevedano l'apporto di entrambi i livelli di amministrazione, Ac e Strutture; tali strumenti



G. Klimt, *Il bacio*

di autodidattica interna favorirebbero sia una certa uniformità nelle procedure, sia la costituzione, il consolidamento e la crescita nel tempo di un piccolo patrimonio di nozioni e cognizioni specialistiche dell'Ente, a disposizione di chi vi lavora e pronto per essere attinto anche da chi vi lavorerà in futuro.

3. Incentivare l'utilizzo delle comunicazioni telematiche audio/video in rete per lo scambio in tempo reale anche fra colleghi lontani di richieste, pareri, informazioni, consultazioni; tali strumenti, il cui uso potrebbe anche essere disciplinato nel caso se ne ravvisi l'opportunità comporterebbero l'ulteriore vantaggio di facilitare e diffondere la conoscenza almeno visiva fra colleghi di sedi distanti fra loro.

4. Stabilire trasferte periodiche dalle Strutture presso Ac e viceversa, ma anche tra Strutture. In questo modo unità di Personale trascorrerebbero un lasso di tempo rispettivamente presso Ac o presso una Strut-

tura per conoscere e imparare i cicli di lavoro dell'altro, anche collaborandovi attivamente.

**Punto 1**

Partecipanti: Simona Bortot, Maria Rosaria Ludovici.

Obiettivo: riprogettare il sito internet di Ac.

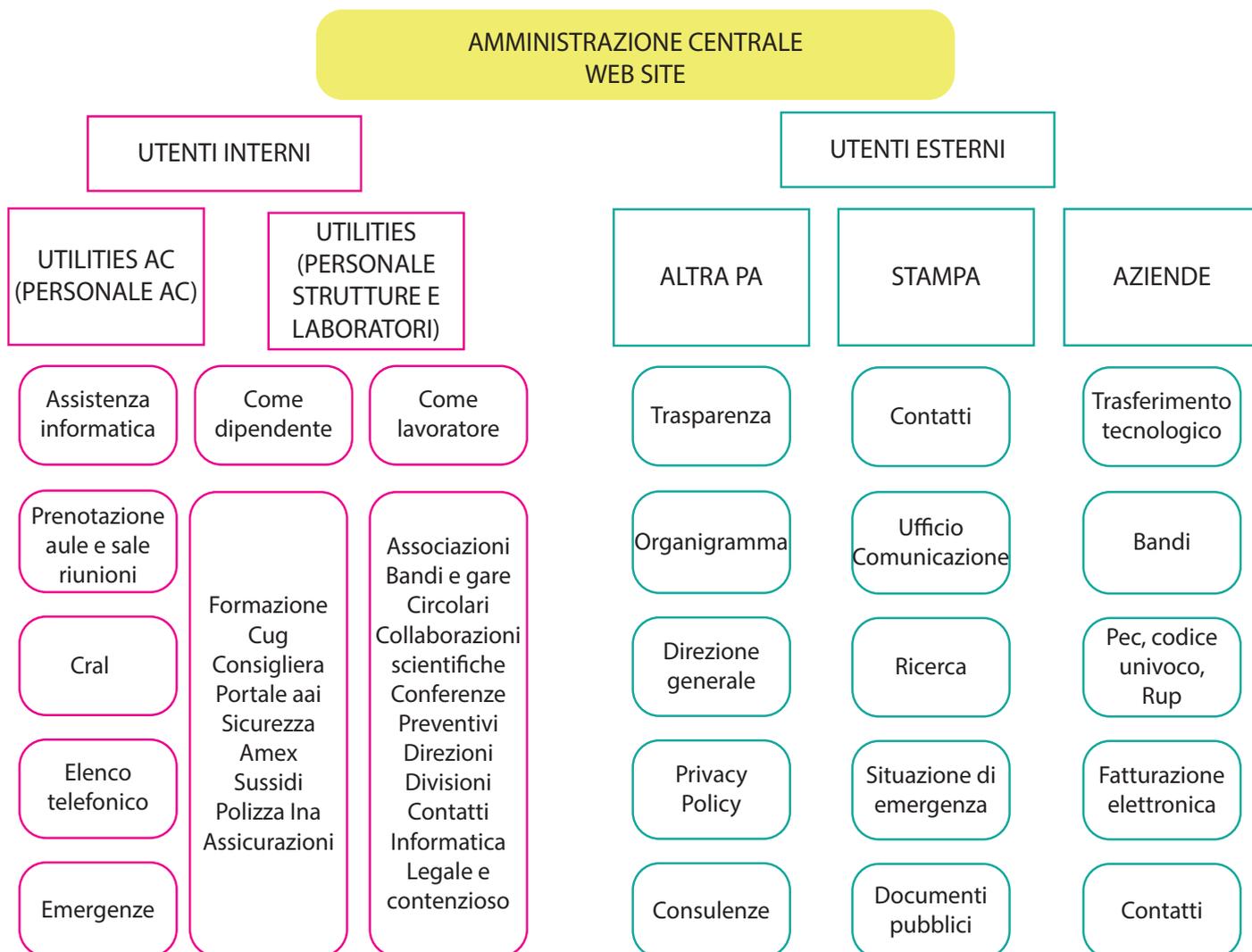
Una delle esigenze nate dalla prima parte del *What Next Tta* è stata la richiesta di revisione totale del sito web dell'Amministrazione Centrale che risulta di difficile consultazione e poco funzionale al lavoro del Personale all'interno delle Strutture.

L'analisi del sito attuale restituisce alcune informazioni:

1. I contenuti esistenti non hanno bisogno di essere gestiti nel tempo (informazioni statiche).
2. I contenuti danno per la maggior parte informazioni circa: l'organigramma, i contatti, i servizi a disposizione.
3. Molti link presenti nei menù del sito puntano a database o pagine esterni al sito stesso.
4. Proprio perché statiche, le informazioni a volte risultano obsolete o non immediatamente raggiungibili/consultabili.

Le esigenze, invece, sono così riassumibili:

1. Avere ben chiari i contatti all'interno dell'Amministrazione Centrale.
  2. Avere ben chiaro il Servizio/Personale che si occupa di una determinata cosa.
  3. Avere la possibilità di reperire immediatamente le informazioni, nel caso siano già esistenti, ma ancora di più se sono nuove.
  4. L'organizzazione lavorativa attuale richiede che un iter lavorativo coinvolga più uffici/divisioni; da questo nasce l'esigenza di doversi interfacciare con diverse persone che devono essere individuabili con una semplice ricerca.
  5. Ci sono informazioni mancanti a fronte di informazioni ridondanti e inutili che fanno perdere tempo.
- Il sito web dell'Ac è oggetto anche di altri progetti che riguardano altri ambiti e si è tenuto conto anche di quelle esigenze (*Format, Glass, Coast, Trasparenza* e altri).
- Da questi assunti si è svolto il processo organizzato in questa immagine:

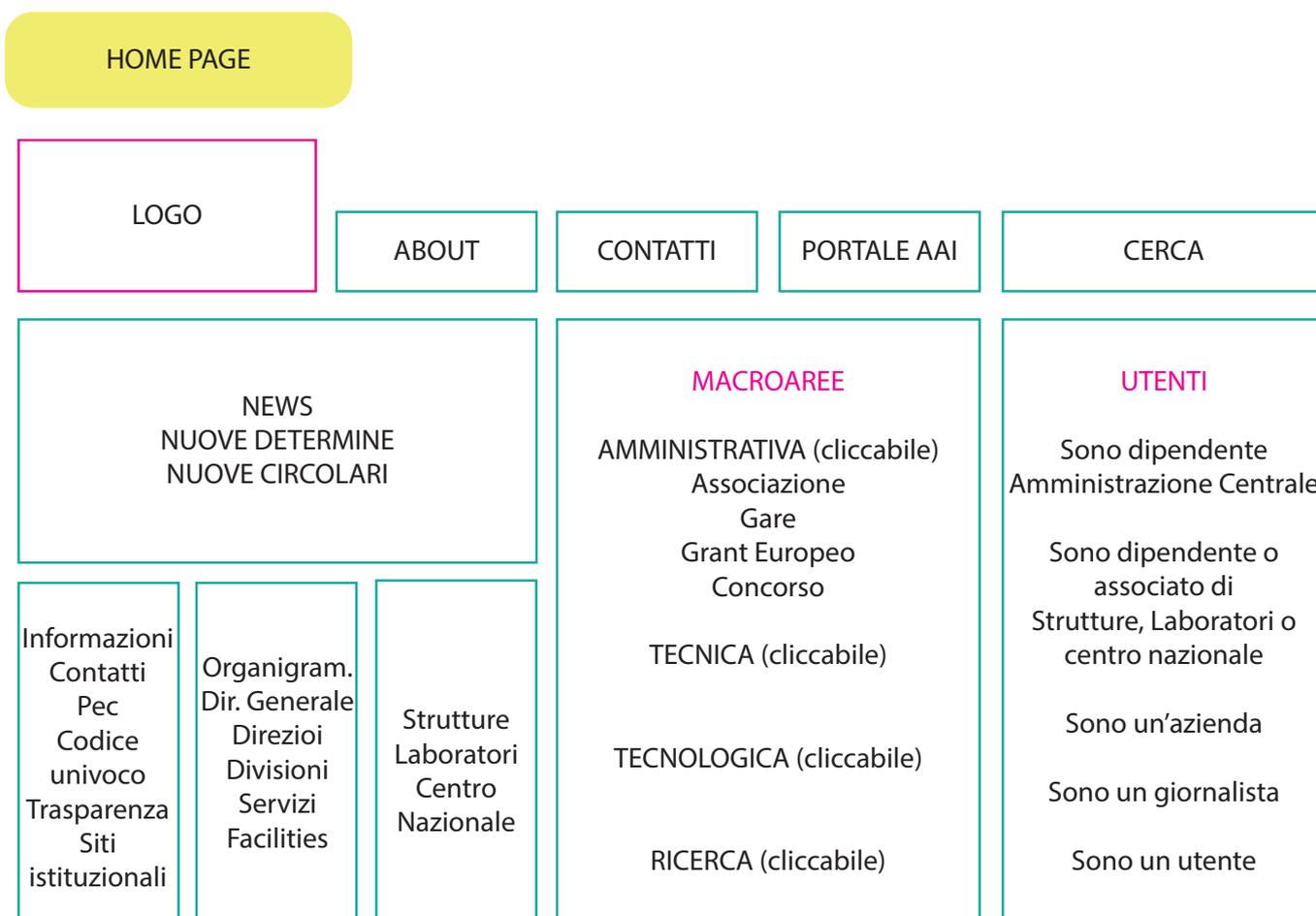


Sono stati individuati due tipi di utenti: esterni e interni. Gli interni possono essere:

- Il Personale di Ac che ha una serie di necessità proprie degli utenti di qualsiasi Struttura (accedere all'elenco telefonico interno, al CRAL, all'assistenza informatica o alle emergenze).
- Il Personale in generale delle Strutture, i Laboratori e i Centri Nazionali oltre che naturalmente l'Ac. Le esigenze di questa tipologia di utenti derivano sia dal ruolo di Personale, sia dalla mansione svolta. Gli esterni invece possono essere utenti generici che arrivano cercando "Infn", altre pubbliche amministrazioni con cui l'Ente ha convenzioni oppure rapporti di lavoro e infine le aziende che cercano informazioni per bandi, gare, trasferimento tecnologico, pagamenti e così via. Per questo motivo, essendo le esigenze variegata, si è pensato a un sito web dinamico che possa rispondere in modo immediato. Di seguito un esempio semplice di Home Page che si configura come un vero e proprio portale da cui tutto il Personale attinge le informazioni lavorative e personali. La pagina contiene delle informazioni generali: About e Contatti di conoscenza dell'Amministrazione Centrale e dei contatti (centralino e indirizzo) oltre al classico "cerca". C'è poi il link al portale Aai. Nella schermata centrale scorreranno le informazioni importanti e pubbliche: novità, deli-

bere, circolari e così via. Sotto la schermata centrale ci sono:

- le informazioni: quelle necessarie a tutti, anche ad eventuali utenti esterni: contatti, pec, trasparenza, link istituzionali, informazioni per il pagamento;
- l'organigramma: qui sono contenute le informazioni aggiornate e più dettagliate degli attuali menù che stanno a sinistra e a destra del sito ac.Infn.it;
- le Strutture, i Laboratori, i Centri Nazionali: se il sito viene visto come un portale allora da qui si raggiungerebbero i siti locali che contengono informazioni per la Struttura oltre a poter avere accesso alle news e agli eventi del posto. Tutte le informazioni operative sarebbero reperibili sul portale centrale. Infine ci sarebbero le due grandi finestre che permetterebbero la fruizione dinamica del sito, con la suddivisione delle richieste per utenti e macroaree: su questa finestra ciascuna area sarebbe cliccabile, con la possibilità di visualizzare i percorsi delle procedure, raggiungibili anche dal motore di ricerca interno ("cerca"). Ci si potrebbe identificare come un utente, sulla base dell'esigenza specifica e da qui accedere alle risposte. Un esempio è il portale dell'Inps che è di facile intuizione rispetto alla quantità di informazioni che veicola. A titolo esemplificativo si mostra quanto potrebbe essere previsto:



Un'analisi attenta e precisa del sito attuale di Ac e lo studio del nuovo, compreso il suo rifacimento, richiedono 6 mu di lavoro di staff e la consulenza di Personale amministrativo, tecnico e tecnologo/ricercatore per verificare le esigenze di tutti; sarebbe però necessario verificare la fattibilità di collegamento con i db e gli strumenti gestionali usati dalle Strutture e standardizzare/snellire le nuove procedure richieste.

Se si dovesse definire il sito web come portale allora sarebbe importante pensare al rifacimento dei siti locali, con uniformità grafica rispetto al portale principale. Questo avrebbe impatto sul lavoro dei tecnici informatici nelle Strutture. Per il lavoro di analisi partendo dalle esigenze dei Tta si può contare sulla costituzione di un gruppo di lavoro nazionale.

Una possibile ulteriore proposta potrebbe essere creare un'area Intranet per gli utenti interni in analogia a quanto è già operativo in altri Enti o Istituzioni (Istat, Enea, Esercito Italiano, GdF, Banche, etc.), realizzando un sito completamente nuovo, chiedendo da subito il supporto del gruppo Format. Ciò sarebbe complementare al sito di Ac.

## **Punto 2 - Realizzazione di video didattici in forma di tutorial ad uso divulgativo interno all'Ente su argomenti determinati**

L'esigenza di questa proposta è più o meno intensa a seconda di quanto il sito Internet dell'Amministrazione Centrale diventi rispondente alle necessità di consultazione/informazione/aggiornamento da parte delle altre Strutture.

Partecipanti: Gianni Di Giovanni, Manuela Russo

### **Obiettivo:**

1. per le procedure che implicano l'apporto di più livelli di amministrazione (Amministrazione Centrale/Presidenza/Strutture) descrivere procedure lavorative comuni a tutti; fornirne una visione completa, specificando la parte di competenza di ciascun livello sia in assoluto e sia in relazione agli altri, al fine di facilitare e velocizzare la comprensione e l'applicazione dei processi lavorativi;
2. favorire l'applicazione uniforme di procedure, laddove possibile e vantaggioso;
3. risolvere problemi e/o ambiguità di applicazione della procedura.

### **Scelta dei possibili argomenti**

Le procedure possibili oggetto di tutorials dovrebbero presentare le seguenti caratteristiche:

- riguardare argomenti d'interesse lavorativo ricorrente e comuni a più livelli di amministrazione e a tutte le Strutture;

- riguardare argomenti oggetto di quesiti ricorrenti nel tempo;
- riguardare argomenti la cui disciplina non sia prevalentemente soggetta a variazioni troppo frequenti o troppo profonde;
- riguardare argomenti non soggetti ad eccessiva variabilità nell'applicazione a seconda di tempo, luogo, circostanze;
- riguardare argomenti che non prevedano eccezioni nell'applicazione se non di tipo generale e astratto.

Possibili esempi: assegni di ricerca; contratti di associazione.

### **Contesti di utilizzo**

La visione di videotutorials dedicati potrebbe costituire strumento e ausilio della realizzazione delle trasferte programmatiche periodiche trattate nel punto 4 del progetto ed esplicitare il miglior utilizzo nell'ambito dell'affiancamento oggetto della trasferta: i filmati video integrerebbero le informazioni ricevute ed il lavoro svolto in condivisione. I tutorials potrebbero poi essere pubblicati sul sito dell'Amministrazione Centrale e resi consultabili con credenziali Infn.

Potrebbero inoltre costituire parte del bagaglio didattico da trasferire ai neoassunti nell'ambito della formazione iniziale.

### **Modalità di realizzazione**

Appare altamente consigliabile che fin dalle fasi iniziali e soprattutto in sede di progettazione dei filmati, ci si avvalga della collaborazione e della consulenza di Personale esperto o almeno buon conoscitore dell'argomento oggetto del filmato stesso, individuato preferibilmente fra coloro che se ne occupano in modo continuativo oppure stabilmente adibiti a ciò nello svolgimento delle proprie mansioni.

Tali unità di Personale potrebbero fornire indicazioni di contenuto e di metodo (durata, livello di dettaglio, ordine e tipo di esposizione).

Sembra inoltre opportuno acquisire consulenza e pareri, relativamente alla competenza specifica di ciascuno:

- del gruppo e-learning della Formazione Infn;
- del gruppo multimediale Infn;
- della Commissione Nazionale Calcolo e Reti.

La realizzazione e messa in produzione dei filmati potrebbe essere affidata alle sezioni multimediali delle Strutture, che potrebbero a loro volta giovare della formazione/consulenza/attrezzatura che alcune Strutture in particolare potrebbero fornire alle altre; in alternativa, potrebbero essere proprio le sezioni multimediali delle Strutture maggiormente attrezzate

ed esperte ad occuparsi della realizzazione dei filmati anche per conto delle altre, naturalmente previo assenso del Personale multimediale che risulterebbe coinvolto.

A titolo di sola completezza espositiva, da una breve ricerca è risultato che esistono programmi dedicati per la creazione di video e filmati di utilizzo semplice e alla portata anche di utenti non specialisti, che consentono la realizzazione di video destinati ad usi vari, amatoriali e non, dopo breve formazione ed esperienza.

Ce ne sono poi di gratuiti e a pagamento.

### **Punto 3 - Comunicazioni telematiche in rete**

Incentivare l'utilizzo delle comunicazioni telematiche audio/video in rete per lo scambio in tempo reale fra colleghi di Sedi diverse di richieste, pareri, informazioni, consultazioni; l'utilizzo più diffuso di tali strumenti, il cui uso potrebbe essere disciplinato, faciliterebbe la conoscenza e le comunicazioni fra colleghi di Sedi fra loro distanti.

Partecipanti: Patrizia Belluomo, Simona Bortot e Lara Magri

**Obiettivo:** diffondere la conoscenza di strumenti informatici nazionali che permettono di lavorare insieme.

Le caratteristiche organizzative proprie dell'Ente, sviluppato in Strutture che operano con significativo livello di autonomia operativa, rendono importante la collaborazione tra le Strutture stesse al fine di condividere e mettere in pratica attività che, per l'aspetto gestionale, riguardano principalmente problemi anche complessi di carattere organizzativo ed amministrativo.

Per il buon funzionamento delle attività, che per molti aspetti sono basate su tali relazioni, è necessario che i rapporti interpersonali tra i colleghi siano improntati sulla condivisione delle conoscenze e sullo sviluppo delle professionalità di ognuno.

Dal punto di vista operativo è importante che, oltre alla condivisione di conoscenze proprie dell'attività professionale in senso stretto, siano stabilite buone comunicazioni interpersonali tra i colleghi coinvolti nelle collaborazioni. Attraverso i collegamenti diretti audio-video, di cui il Personale potrà usufruire tramite le risorse centralizzate dell'Ente, saranno valorizzanti anche gli elementi non verbali della comunicazione, consentendo di stabilire relazioni personali più efficaci.

Esigenze relative a diverse problematiche emerse in questo contesto- ed in altri progetti What Next

- troverebbero soluzione nella più diffusa conoscenza e nel miglior uso degli strumenti informatici nazionali già in uso nell'Ente, come ad esempio necessità relative ai seguenti casi:

- condivisione di fac-simili di documenti o form;
- problem tracking;
- sistema snello o veloce di comunicazione ordinaria con Ac;
- scadenziario informatizzato nazionale condiviso;
- archivio ufficiale come Alfresco o altri prodotti già esistenti (Sympa, Indico, SogoCalendar, Pandora);
- sistema di chat interno per la risoluzione immediata di problemi o per un adeguato e snello passaggio di informazioni;
- uso di piattaforme, anche open source (es. moodle) che potrebbero aiutare e facilitare la formazione a distanza e diffondere la conoscenza degli strumenti di lavoro condivisi;
- piattaforma di scambio documentale.

Incentivare quindi una comunicazione più efficiente e completa, si ritiene sia uno degli obiettivi prioritari che l'Ente dovrebbe porsi in ogni ambito.

I punti principali per la realizzazione dell'obiettivo di condividere strumenti informatici nazionali quindi sono:

- 1) individuare uno o più strumenti adeguati a risolvere tale esigenza;
- 2) riconoscerli e supportarli come strumenti ufficiali dell'Ente;
- 3) incentivarne l'uso diffondendone la conoscenza.

### **Punto 4 - Trasferte**

Stabilire trasferte periodiche dalle Strutture presso Ac e viceversa, ma anche tra Strutture. In questo modo unità di Personale trascorrerebbero un lasso di tempo rispettivamente presso Ac o presso una Struttura per conoscere e imparare i cicli di lavoro dell'altro, anche collaborandovi attivamente.

Partecipanti: Giacomo Betti, Gianni Di Giovanni, Luigi Frontirrà, Maria Rosaria Ludovici, Manuela Russo

**Obiettivo:** Raggiungere il collega nella sua sede di servizio e lavorarvi in affiancamento, condividendone tempi, modalità e problemi; trascorrere del tempo lavorativo ed anche eventuali pause Assieme a lui/lei/loro costituirebbero il mezzo per riuscire a vedere anche noi cosa veda l'altro dal suo punto di osservazione e, a sua volta, la condivisione del punto di vista aumenterebbe possibilità e probabilità di escogitare strategie e soluzioni lavorative condivise.

**Caratteristiche delle trasferte:**

periodicità, per Ac e per le Strutture, 3-4 volte l'anno; durata, un'intera settimana lavorativa o due al massimo: un mese sarebbe troppo lungo per le esigenze personali e lavorative. Lavorare gomito a gomito con il collega di un'altra Struttura aiuterebbe sicuramente ad imparare ed una volta che si impara, è difficile che poi si dimentichi al momento di applicare.

Sulle persone, il suggerimento è che le trasferte siano su base volontaria, per persone con contratti a tempo indeterminato, anche se neoassunti ma sufficientemente formati, che abbiano preso familiarità con il lavoro, su indicazione del Direttore, sentito il parere del Responsabile Amministrativo/di Direzione; si potrebbero preferire coloro che tengono i contatti per le Strutture, quindi coloro che svolgono mansioni che implicano la maggiore interazione Ac/Strutture.

Si dovrebbe approntare uno spazio fisico nel luogo di accoglienza per il collega o la collega.

All'inizio si può pensare a compiti semplici, poi un'affiancamento ad un collega presente in Struttura/Ac per imparare il lavoro (ad es. missioni, ordini, patrimonio, fondi esterni, relativamente agli Uffici amministrativi delle Strutture, reclutamento, assegni per quelli di interesse per Segreterie di Direzione e così via), preceduto da un'introduzione del Responsabile dell'Ufficio. Auspicabile che per gli Uffici di Ac si possa andare sia in quelli dove c'è da imparare il lavoro sia in altri contesti, perché ciò potrebbe aiutare ad ampliare gli orizzonti.

**Missioni, fondi, chi paga:** la Sede centrale o la Struttura di partenza della persona che parte, ad es. su Spese Generali Funzionamento. Si potrebbe indicare quanti fondi si debbano prevedere.

Si potrebbe costituire un codice di trasferta, con dicitura standard da prevedere nelle missioni di questo tipo.

Nello specificare scopo e obiettivo da raggiungere, instaurare nuovi rapporti è la prima cosa, quindi la collaborazione tra le persone è un punto centrale.

Conoscersi è fondamentale: sensibilizzare dovrebbe essere l'obiettivo di partenza, la partecipazione non deve essere obbligatoria, ma deve servire per migliorare l'operatività dei colleghi. Per poter raggiungere questo obiettivo, potrebbe aiutare frequentare corsi appositi oppure chiedere ai Rappresentanti del Personale di essere supportati nel sensibilizzare i colleghi oppure chiedere il supporto di una persona da designare, che entri in contatto con gli Uffici designati per spiegare a cosa servono queste trasferte.

Infine bisogna prevedere una valutazione finale alla fine della missione.

## Considerazioni finali

In armonia con i fini generali di *WhatNext*, *Assieme* vorrebbe contribuire alla nascita di una nuova stagione dei rapporti reciproci fra Amministrazione Centrale, Presidenza e Strutture, che dovrebbero auspicabilmente incrementarsi, approfondirsi ed allargarsi con maggiore generale distensione e proficuità lavorativa. Il senso di appartenenza alla medesima organizzazione potrebbe costituire strumento privilegiato a questo scopo; coltivarlo e farlo risaltare ad ogni utile occasione si è rivelato particolarmente importante nel corso dei lavori ed anzi si è evidenziato come un'ulteriore esigenza acutamente percepita.

Se valutato ed interpretato alla luce complessiva di *WhatNext*, ASSIEME sembrerebbe indicare proprio questa direzione.

Le soluzioni operative prospettate mirano pertanto:

- a favorire (o addirittura a creare ex novo) i presupposti per la nascita di familiarità e abitudine nei rapporti lavorativi, e perché tali rapporti crescano e si sviluppino nella consapevolezza collettiva che ciò contribuirebbe alla crescita del nostro Ente;
- a fare emergere e consolidare l'ulteriore fondamentale consapevolezza (per nulla scontata, abbiamo constatato) che l'espressione "il nostro Ente" sottende per l'appunto l'Ente "di ciascuno" di noi; avere coscienza che il proprio scopo lavorativo finale e quello generale dell'Ente coincidono, e che ciascuno di noi è in grado di fare la differenza, ci pone ad un passo davvero breve dal farla davvero!

Se *Assieme* vi avrà contribuito, avrà raggiunto la propria mèta.

Nel seguente lavoro si mostrano le implementazioni relative alla gestione dei progetti derivanti da bandi competitivi intervenute a seguito della proposta progettuale Exfo\_Infn, presentata in WhatNext Tta nell'ottobre del 2018.

Si riportano in maniera analitica gli obiettivi raggiunti e quelli ancora da implementare.

La nascita nel dicembre del 2018 della Divisione Fondi Esterni (DFE) ha parzialmente risposto ad alcune esigenze organizzative e al contempo evidenziato maggiormente le criticità irrisolte e urgenti: la mancanza della profilazione del Financial Officer e l'assenza di un sistema gestionale integrato.



J. Mirò, *La terra arata*

Work Package number	WP1	Start Date or Starting Event	1
<b>Potenziamento delle risorse umane/Benessere lavorativo</b>			
<b>Deliverables</b>			
	<b>Implemented</b>	<b>To be implemented</b>	
1.1 Individuazione di personale dedicato alla gestione dei fondi esterni localmente e centralmente nelle direzioni di Ac. Profilazione del ruolo del Financial Officer	Individuazione personale referente FO locale Inserimento della figura del FO nel ciclo acquisti RDA	Profilazione formale FO Individuazione nelle direzioni di Ac di personale a supporto della gestione Fondi Esterni	
1.2 Formazione dedicata e capillare del personale nelle varie Sedi – corsi nazionali da prevedere nel PFN	Gestione centralizzata della Formazione su Fondi Esterni all'interno della DFE		
1.3 Formazione specifica per FO e personale afferente al DFE	Programmazione inserita nel PFN		
1.4 Partecipazione a corsi proposti da Istituzioni terze	Programmazione avviata		
1.5 Istituzione del Servizio Fondi Esterni Nazionale per supporto formativo e di gestione	Creazione Divisione Fondi Esterni (DFE) dicembre 2018		

Work Package number	WP2	Start Date or Starting Event	2
<b>Metodologia dei Processi e della Gestione</b>			
Deliverables	Implemented	To be implemented	
2.1 Definizione del processo lavorativo e delle procedure da seguire nell'ambito dei Fondi Esterni	Progettazione workflow di sottomissione dei progetti	Workflow in attesa di essere inserito all'interno del Project Management InfN	
2.2 Definizione del ruolo del Servizio Fondi Esterni nazionale a supporto delle strutture	Creazione Divisione Fondi Esterni		
2.3 Definizione delle interazioni		Creazione workflow decisionale e gestionale delle attività tra DFE e Direzioni di Ac	

Work Package number	WP1	Start Date or Starting Event	
<b>Sistema Gestionale</b>			
Deliverables	Implemented	To be implemented	
3.1 Definizione del processo lavorativo e delle procedure da seguire nell'ambito della gestione dei Fondi Esterni		Da implementare attraverso workflow organizzativi possibilmente informatizzati	
3.2 Analisi dei dati e delle risorse esistenti	Ricognizione delle diverse tipologie di progetti	Strumenti informatizzati per il monitoraggio, l'analisi e la gestione delle risorse	
3.3 Implementazione Sistema gestionale completo in Oracle		Da implementare completamente	

Al termine del percorso di *What Next Tta*, quando oramai stavamo guardando i progetti e immaginavamo un modo per descriverli come un tutto unico, ci siamo resi conto di quanto fosse importante un attimo di riflessione, uno stop, un momento in cui rielaborare il nostro pensiero alla luce del lavoro svolto. Riflettere ci ha fatto percepire alcune parole ricorrenti e capaci, di fatto, di fornire la chiave di lettura del percorso intrapreso.

È così che siamo passati dai progetti alle parole e quindi ai concetti; i concetti che desideravamo emergessero da *What Next Tta*.

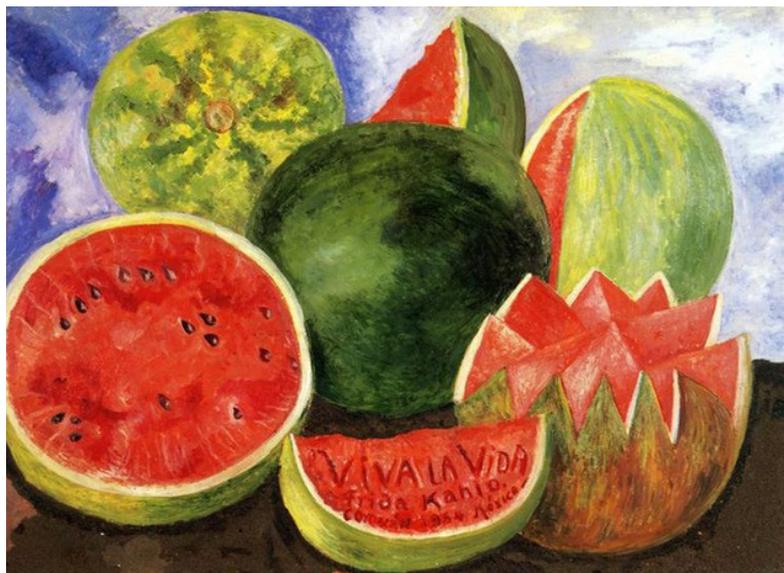
Ecco perchè il nostro gruppetto si è chiamato *EXstra: Extracting Strategy*. Perchè ha estratto dai progetti le parole e le ha proposte come strategia per l'implementazione dei progetti.

*What Next Tta* avrà un senso se nell'Infn sapremo dare un senso alla competenza, la condivisione e gli strumenti informatici.

*What Next Tta* infatti ha fatto emergere la consapevolezza che è necessario rivolgere le proprie competenze e specializzazioni verso un fine comune: quello di incrementare la crescita e lo sviluppo collettivi.

Ha evidenziato poi che i mezzi privilegiati per favorire questa crescita risiedono nella condivisione della conoscenza, delle esperienze, delle informazioni e nella formazione costruita a partire dalle attitudini personali.

Infine ha mostrato con grande chiarezza che gli strumenti informatici sono indispensabili per annullare le distanze, di qualunque tipo esse siano, al fine di permettere a tutti di essere e sentirsi parte dell'Infn.



F. Kahlo, *Viva la vida*

### Introduzione

L'informatica è uno strumento alla base di quasi tutte le attività dell'Infn, sia gestionali e amministrative che tecnologiche e scientifiche. Una piena conoscenza delle potenzialità dello strumento informatico può dare una spinta considerevole alla efficienza e alla produttività delle diverse attività.

Le attività scientifiche sono svolte, ormai da decenni, nella piena consapevolezza di ciò. La conseguenza di questo è certamente la capacità di sfruttare lo strumento, ma soprattutto la disponibilità dell'Ente a investire in personale, fondi, formazione e più in generale in risorse dell'Ente nel cercare di dotarsi degli strumenti informatici necessari, di personale competente nella loro progettazione, configurazione ed evoluzione, al fine di rendere maggiormente efficace l'attività di ricerca scientifica.

Questa consapevolezza non è altrettanto diffusa all'interno delle attività di supporto organizzativo, in cui talvolta non si ha conoscenza degli strumenti disponibili o abitudine al loro utilizzo. Come conseguenza, attività che potrebbero usufruire di grande impulso grazie ad uno strumento efficace, vengono portate avanti con maggiori difficoltà o minore efficienza.

Ma anche nei settori in cui le potenzialità dello strumento informatico sono note, a volte viene sfruttato in modo selettivo, solo per certe tipologie di attività - ad esempio per il calcolo numerico- e non per le attività correlate, sempre organizzativo-gestionali, che potrebbero beneficiarne.

L'attività del gruppo *Format* ha cercato di raccogliere nei diversi ambienti dell'Ente suggerimenti, richieste e anche segnalazioni di apparenti inefficienze al fine di identificare qualche punto specifico su cui definire un'azione che possa aiutare a migliorare il lavoro del personale.

### Elenco degli argomenti analizzati

- Sponsorizzare e supportare l'utilizzo di software open source.



V. Kandinsky, *Studio di colori*

- Incentivare la conoscenza e l'utilizzo di servizi informatici disponibili (servizi nazionali di Ccr).
- Uniformità della grafica dei siti web.
- Implementazione di un sito di best practices/how-to per ambiti non informatici.
- Creazione di una newsletter per le attività della Ccr, per una maggiore e più capillare diffusione delle informazioni ad uso utente.

### 1. Sponsorizzare e supportare l'utilizzo di software open source

#### 1.1 Introduzione alla tematica

In molte circostanze l'Infn utilizza software proprietario acquistato appositamente per le esigenze dell'Ente, sia per operazioni di tipo gestionale amministrativo che per le attività di ricerca.

Si pensi all'utilizzo dei sistemi operativi MS Windows o Mac Os X, all'utilizzo delle suite di office automation Ms Office, all'utilizzo di software Cad per lo sviluppo di progetti di meccanica o elettronica, alla simulazione e al controllo di schede specifiche (Ni), o anche per attività di calcolo scientifico, quali strumenti di calcolo simbolico, simulazione di sistemi ad elementi

finiti, simulazioni di fluidodinamica, etc... La stessa gestione dei sistemi nei grandi centri di calcolo fa uso di software proprietari (file system, batch system, etc.).

In molti casi l'utilizzo di software proprietario non è una scelta indispensabile, potendo disporre di soluzioni analoghe realizzate con software open source.

Il problema nell'utilizzo di software non open non risiede tanto nel costo delle licenze di utilizzo, ma nel fatto che ci si lega alla soluzione specifica di una data azienda, della quale potrebbe poi essere difficile o molto costoso liberarsi (vendor lock-in).

Questo problema è sentito non solo nell'Infn, ma anche in molte altre istituzioni che collaborano con l'Infn per la ricerca scientifica. È recente la notizia che una modifica delle politiche di *licensing* di Microsoft porterà a una crescita di costi delle licenze utilizzate dal Cern a livelli insostenibili.

È necessario proteggersi, quando possibile, da situazioni di questo tipo.

### 1.2 Forte spinta dalle linee guida AGID

Indagare e percorrere soluzioni di software open source è non solo opportuno, ma è anche una richiesta esplicita che il legislatore fa alla pubblica amministrazione.

Nel maggio 2019 l'Agid ha pubblicato le "linee guida su acquisizione e riuso di software per le pubbliche amministrazioni", in cui viene fortemente caldeggiato l'utilizzo di soluzioni open source, ovviamente ove possibile e ove una valutazione dei costi non dimostri l'inopportunità di una tale scelta.

Una approfondita analisi a riguardo è quindi auspicabile anche in quanto obbligo di legge.

### 1.3 Analisi dei vantaggi e degli svantaggi

Nell'analisi di questa tematica, assieme ai vantaggi evidenziati nei paragrafi precedenti, si devono considerare anche i contro, analizzando a priori i problemi connessi a una eventuale migrazione verso soluzioni open source.

In primo luogo, non sempre esiste una soluzione open source. È il caso di molti software di Cad e di software di simulazione o di calcolo simbolico. Questi casi non sono quindi oggetto della nostra analisi.

Quando una soluzione alternativa esiste, vanno valutati i seguenti aspetti:

- efficacia della soluzione open source a soddisfare le esigenze attuali ma anche quelle future, ove prevedibili;
- disponibilità di un servizio di supporto esterno per la soluzione open source, e relativi costi, o in al-

ternativa valutazione dei costi per il personale e lo sviluppo delle competenze per un servizio di supporto interno;

- sostenibilità della soluzione open nel tempo;
- costi per la formazione del personale all'utilizzo della nuova soluzione;
- costi per l'eventuale migrazione della documentazione pregressa nei nuovi formati open;
- eventuali problemi di interazione con altre istituzioni o entità, conseguenti all'abbandono della soluzione proprietaria in luogo di quella open.

Questa analisi deve essere fatta molto accuratamente prima di progettare una migrazione verso una soluzione diversa da quella utilizzata.

### 1.4 Esempi concreti

Gli ambiti su cui operare sono molteplici. Gli esempi che seguono non vogliono essere scelte operative, ma solo alcuni dei potenziali settori su cui lavorare.

#### Ambito gestionale o amministrativo

- office automation: la suite utilizzata quasi ovunque è quella di Microsoft; questo software deve essere valutato anche per le soluzioni di condivisione di documenti in rete e di editing collaborativo;
- Pdf editing: quasi ovunque viene utilizzato Adobe (Acrobat);
- Imaging editing: è diffuso l'utilizzo di soluzioni Adobe (Photoshop, Illustrator, Creative Suite);
- Gestione progetti: MS Project.

#### Ambito informatico sistemistico

- Soluzioni di file system proprietario: è diffuso nell'Ente l'utilizzo di soluzioni proprietarie (come IBM Spectrum Scale) per la gestione di grandi quantità di dati;
- batch system: è diffuso l'utilizzo di una soluzione proprietaria IBM (LFS), anche se recentemente il contratto di supporto è stato interrotto e si sta passando ad una soluzione open (HTCondor);
- Database: in molti casi si fa uso di soluzioni Oracle per la gestione dei dati dell'Ente;
- sistemi di ticketing evoluti: in uso soluzioni proprietarie Atlassian sia nella Ccr che per il Sistema Informativo.

#### Ambiti diversi

- Sistemi operativi: MS Windows, Mac OsX;
- sistemi collaborativi: chat e soluzioni di videoconferenza (Skype, eZuce, Vidyo);
- personal storage: Dropbox, MS OneDrive.

Questo è un elenco non esaustivo dei casi in cui esistono alternative alle soluzioni proprietarie in uso nell'Ente, e, sui quali eventualmente iniziare a ragio-

nare.

Si vuole sottolineare che quelle elencate non si ritengono soluzioni da sostituire con alternative open source, ma ambiti in cui effettuare una analisi e produrre una valutazione. È prevedibile che siano numerosi i casi in cui questa analisi produrrà come risultato che la situazione attualmente adottata risulti la più conveniente, almeno alle condizioni attuali.

### 1.5 Il progetto: Open Source Adoption

Il progetto consiste nella realizzazione di un gruppo di lavoro che abbia i compiti di:

- raccogliere in un elenco i software proprietari utilizzati nell'Ente e valutare l'esistenza di soluzioni open source equivalenti nelle funzionalità necessarie e quindi idonee a sostituirle;
- individuare quei casi in cui una migrazione verso una soluzione open source sia fattibile, identificandone costi e attuabilità, anche collaborando con altri enti, come ad esempio il Cern, che hanno intrapreso iniziative analoghe;
- definire un testbed (un ufficio, un settore), costituito ovviamente da persone disponibili, su cui operare su scala ridotta una migrazione verso la soluzione open source identificata;
- coordinare l'attività di migrazione nell'ambito del testbed identificato e produrre un rapporto della attività per proporre un'eventuale adozione a livello di Ente della soluzione o delle soluzioni provate. In questa fase sarà necessaria la collaborazione più intensa di persone a supporto del personale che farà parte del testbed. L'impegno sarà più o meno intenso in funzione della applicazione oggetto di migrazione.

Questo gruppo di lavoro dovrebbe includere persone di diverse competenze, tra le quali certamente informatiche, sistemistiche, amministrative e gestionali.

Dovrebbe auspicabilmente includere personale della Ac, personale del Sistema Informativo, personale dei Servizi Nazionali della Ccr e sistemisti che generalmente operano all'interno dei servizi calcolo, in modo che gli ambiti più rilevanti siano direttamente coinvolti o quantomeno disponibili a portare la propria conoscenza specifica.

Per i primi due punti le persone, da un minimo di 5 a un massimo di 10, dovrebbero garantire una percentuale del loro tempo lavorativo (almeno il 20%) a questa attività.

Il lavoro di analisi dei software e la selezione delle possibili attività di test dovrebbe durare non più di due mesi, per un impegno complessivo di 4-5 mesi

uomo.

Riunioni in videoconferenza dovrebbero essere sufficienti per svolgere il lavoro, con una eventuale riunione de visu iniziale e una alla fine della prima fase per poter organizzare sessioni full immersion: va quindi prevista la possibilità di finanziare 10-12 missioni nazionali di un giorno.

Inizialmente non sono previste spese per risorse informatiche o licenze.

Le fasi successive naturalmente dovranno essere valutate, in termini di impegno e richiesta di risorse, dal gruppo stesso, in funzione delle attività che riterrà di voler portare avanti.

## 2. Incentivare la conoscenza e l'utilizzo di servizi informatici disponibili (servizi nazionali di Ccr)

### 2.1 Definizione del problema

La Commissione Calcolo e Reti, attraverso i Servizi Nazionali, rende disponibili e supporta svariati strumenti software per tutti i dipendenti e collaboratori dell'Ente.

Esistono strumenti collaborativi (mailing list server, chat, sistemi di videoconferenza, calendario), sistemi di gestione dei documenti (servizi dropbox-like, sistema documentale), sistemi a supporto di eventi (Indico), servizi di hosting di siti web, sistemi dedicati allo sviluppo software, ed altro ancora.

La conoscenza di tali strumenti non è adeguatamente diffusa; al di fuori dei servizi calcolo e delle collaborazioni di ricerca che più di frequente ne hanno usufruito in passato, la disponibilità di questi strumenti è ignota.

Proprio durante i lavori di What Next Tta, in cui la maggior parte del personale coinvolto ha avuto bisogno per la prima volta di tali strumenti, si è evidenziata questa carenza di informazione.

In aggiunta alla tematica generale sui servizi informatici disponibili, un elemento specifico di indagine era quello di individuare, installare e rendere disponibile per tutti gli afferenti all'Ente un sistema di chat interno, che possa al contempo garantire funzionalità e riservatezza delle comunicazioni.

Siccome un tale sistema è già parte dei servizi supportati dai Servizi Nazionali della Ccr, questo specifico item va a ricadere in quello oggetto di questo paragrafo.

### 2.2 Analisi dei pro e dei contro

È evidente che una maggiore diffusione della conoscenza degli strumenti disponibili ha notevoli vantaggi e nessuno svantaggio. Diffondere l'utilizzo di

strumenti efficaci può solo portare a una maggiore efficienza nel lavoro di tutti, quindi è un obiettivo che deve essere perseguito.

### 2.3 Il progetto: Ccr Services

Nella sostanza il lavoro da fare consiste nel trasformare una serie di strumenti informatici già selezionati, configurati e pronti per essere utilizzati (ed in molti casi già utilizzati) in un servizio completo e fruibile per tutto il personale dell'Ente.

Questo si può ottenere realizzando alcune cose che ancora mancano, vale a dire:

- un portale di accesso ai servizi, in modo analogo a quanto realizzato dal Sistema Informativo; un portale unico di accesso a tutti i servizi offerti, in cui trovare non solo l'accesso alle diverse applicazioni, ma anche la relativa documentazione;
- un sistema di accesso al supporto, che sia semplice e funzionale, ad esempio un sistema di ticketing che permetta all'utenza di ottenere l'aiuto necessario in occasione di problemi; questo sistema naturalmente è funzionale anche a chi offre il servizio, per avere feedback dagli utenti e quindi poter migliorare la qualità dei servizi offerti;
- documentazione, accessibile tramite il portale; una documentazione completa dovrebbe includere informazioni sull'accesso ai diversi servizi, sull'accesso al supporto, accesso a pagine di how-to o di best practices per un uso efficace dei servizi, documentazione per ciascun servizio, possibilmente sia in formato conciso ('getting started') che più approfondito per l'utenza che volesse fare un uso più articolato dello strumento;
- la realizzazione di eventi formativi per il personale, in formato frontale ma anche e-learning, in cui mostrare le funzionalità di base dei diversi prodotti ed agevolare il personale all'utilizzo di tali strumenti.

Questa attività richiede il lavoro di un gruppo di persone competenti su aspetti sistemistici così come di sviluppatori per la realizzazione del portale.

Come valutazione sommaria si può pensare a quattro mesi uomo da parte di due sviluppatori per la realizzazione del portale, e quattro mesi uomo da parte di almeno un paio di persone per un'analisi approfondita del sistema di ticketing e per definire e realizzare la sua configurazione.

Naturalmente la produzione della documentazione, l'effettiva erogazione del supporto e anche l'impegno per la realizzazione di eventi formativi dovranno essere valutati dai diversi gruppi che implementano ed erogano i diversi servizi: questo impegno in termini di

personale sarà poi necessario mantenerlo a regime. La quantità di lavoro necessario per la realizzazione della documentazione, nella fase iniziale, sarà un lavoro molto impegnativo.

Quanto sopra indicato è da considerarsi parte integrante dei servizi informatici offerti dai Servizi Nazionali della Ccr, e proprio per questo si ritiene che questa attività debba essere coordinata dalla Ccr, e svolta dalle persone che operano nei Ssnn.

L'azione del nostro gruppo deve quindi essere considerata uno stimolo per la Ccr ed i Ssnn a completare la già ingente mole di lavoro svolto con le parti che lo renderebbero compiutamente fruibile.

Eventuali fondi, per missioni o per l'acquisto di strumenti software, potranno essere trovati all'interno del budget della Ccr.

### 2.4 Stato attuale

All'interno della Ccr la problematica è già stata affrontata, anche sulla spinta dei lavori di What Next Tta, in cui personale della Ccr è direttamente coinvolto.

A livello operativo è stata decisa l'adozione di un sistema di ticketing che potrà offrire anche, come ricaduta, la realizzazione di documentazione di tipo How-To. Lo strumento software è in fase di configurazione e si stanno approfondendo le sue potenzialità.

Anche dal punto di vista della formazione la Ccr è attiva, ed è proprio decisione recentissima quella di dedicare proprio ai servizi informatici offerti dalla Ccr i 'Tutorial days della Ccr', un evento formativo di due o tre giorni che si tiene annualmente per approfondire tematiche specifiche sul calcolo. Questo evento sarà dedicato esplicitamente agli utenti dei servizi.

Questo dimostra come il terreno sia fertile per poter trovare riscontri positivi nel proporre una azione più completa e coordinata nell'ambito di chi effettivamente ha, per competenze, formazione e ruolo, il compito di affrontare con successo la tematica.

## 3. Uniformità della grafica dei siti web (ricerca di informazioni di sede)

### 3.1 Definizione del problema

La tematica origina da due aspetti distinti:

- l'auspicio che i diversi siti web dell'Ente (ve ne sono almeno uno per sede, oltre a quelli specifici di una qualche attività) si presentino con una omogeneità grafica, o almeno una affinità, che suggerisca all'utente appunto di trovarsi su un sito dell'Infn.
- l'esigenza da parte di personale dell'Ente di trovare, nel sito web di una sede, le informazioni relative agli uffici o ai servizi della sede stessa: personale affe-

rente, occupazione, recapiti.

### 3.2 Omogeneità grafica dei siti web

Ferma restando l'autonomia delle diverse sedi nel rappresentare la propria attività, scegliendo la tecnologia e la grafica preferita, il problema dell'omogeneità grafica dei siti web è già stato discusso nel Consiglio Direttivo dell'Ente.

In quel contesto l'Ente ha incaricato prima l'Ufficio Comunicazione e poi la Ccr di identificare e rendere disponibile un tema grafico che potesse essere utilizzato ovunque, e ha auspicato che le diverse strutture Infn, nei tempi e nei modi ritenuti opportuni, potessero migrare il proprio sito web utilizzando il tema selezionato.

Lo stato attuale è che tre o quattro sedi hanno implementato questa soluzione, mentre le altre hanno proseguito a mantenere il proprio sito o a svilupparne uno indipendentemente dal tema selezionato.

Le difficoltà a realizzare siti web omogenei graficamente sono molteplici.

In primo luogo l'autonomia decisionale, su cui però si potrebbe agire chiedendo al management un pronunciamento più deciso.

Di più difficile gestione appare invece la necessità che molte sedi hanno di interagire con il Dipartimento ospitante: vi sono strutture Infn in cui il sito web è condiviso e le esigenze, non solo di contenuti ma anche estetiche, sono più complesse e differenziate. In questi casi non è possibile omogeneizzarsi alle altre sedi.

Poiché la questione della omogeneità dei siti web è una tematica già discussa e analizzata, con una soluzione identificata e proposta alle sedi, ciò che andrebbe fatto è rinnovare il suggerimento che il Consiglio Direttivo ha già dato a suo tempo, stimolando le strutture Infn e i responsabili dei siti istituzionali a valutare l'adozione del tema scelto per l'Infn.

### 3.3 Siti web come punti di riferimento per reperire informazioni

Le sedi attualmente rendono disponibili le informazioni sui servizi locali attraverso il proprio sito web in modo molto differenziato: in alcuni casi si presentano con completezza nomi, funzioni e recapiti, in altri casi solo un elenco di persone afferenti ai servizi, in altri casi si rende disponibile solo un recapito generico di contatto al servizio. Spesso le informazioni sono presenti per alcuni servizi e non per altri.

Tecnicamente è possibile risolvere questa disomogeneità, lasciando sostanziale libertà di scelta alle diver-

se sedi. In particolare, si può affrontare il problema in due modi:

- attraverso l'implementazione di un sito di directory service, connesso con il database Godiva, che possa offrire informazioni sul personale tramite ricerca non solo per nome, ma anche per sede e servizio di appartenenza
- implementando, auspicabilmente su un portale dei Servizi Nazionali della Ccr, una pagina web che rimandi, tramite link di redirection, ai siti web locali dove sarà possibile reperire tutte le informazioni rese disponibili dalle sedi stesse. Le sedi si dovranno impegnare a rendere disponibili almeno le informazioni minime concordate in fase di progettazione.

### 3.4 Il progetto: Site Services Info

Si propone di definire un gruppo di lavoro, sotto il coordinamento della Ccr, che identifichi la soluzione tra le diverse opzioni, la implementi e, se necessario, definisca opportunamente l'interfaccia che tale pagina di riferimento deve avere verso i siti locali, definendo anche la tipologia delle informazioni da rendere disponibili.

Per questo lavoro non dovrebbero essere necessari più di due mesi di lavoro di una persona.

Il gruppo potrebbe essere costituito da due persone esperte di web services, che lavori per due mesi al 50% del proprio tempo.

Compito di questo gruppo sarà anche, se necessario in base alla soluzione tecnologica adottata, stimolare le sedi a pubblicare effettivamente le necessarie informazioni localmente.

## 4. Implementazione di un sito di best practices/ how-to per problematiche non informatiche

### 4.1 Definizione della tematica

All'interno delle attività di What Next Tta si è manifestata l'esigenza, prevalentemente da parte degli uffici amministrativi, ma non solo, di poter disporre di un database di 'best practices' per poter rispondere alle più disparate problematiche che gli utenti pongono alle amministrazioni e che spesso - ove non bene codificate - vengono risolte in modo disomogeneo, lasciando le stesse amministrazioni nella perplessità di non aver preso la decisione corretta.

Esistono strumenti informatici appositamente predisposti allo scopo, che sono capaci di gestire problematiche e soluzioni, con meccanismi di controllo e di registrazione per l'inserimento delle informazioni e motori di ricerca per rispondere alle interrogazioni.

## 4.2 Problemi

Lo strumento informatico a supporto di una attività come quella richiesta non è un problema: esistono svariate soluzioni, anche già in uso nell'Ente. Tuttavia la questione non è affatto semplice in termini di implementazione.

Va fatta una considerazione iniziale che ha molta rilevanza, e riguarda un aspetto di responsabilità.

Le risposte ai quesiti posti descrivono azioni che tipicamente devono ottemperare a regolamenti o leggi; se il richiedente volesse avere certezza che la soluzione proposta sia corretta e che l'eventuale responsabilità di una indicazione errata non ricada sulle sue spalle, questa risposta dovrebbe venire da una persona titolata e incaricata a rispondere a tali quesiti.

In questa ipotesi, lo strumento idoneo a risolvere il problema dovrebbe essere un vero e proprio servizio di supporto che personale appositamente dedicato allo scopo avrebbe il compito di fornire agli uffici amministrativi dell'Ente.

In questo caso la scelta di attuare un servizio di supporto di tale natura dovrebbe essere presa dal management, presumibilmente dalla Direzione Generale, e non è *Format* il posto corretto in cui fornire una valutazione di costi, esigenze di man power, fattibilità ed opportunità di procedere in tale senso.

Se invece il richiedente considerasse sufficiente sapere quale procedura sia stata utilizzata altrove in circostanze analoghe, per poi proseguire autonomamente e sotto la propria responsabilità nella scelta di cosa fare, i requisiti sarebbero molto meno stringenti e si renderebbe possibile l'implementazione di una soluzione meno strutturata.

In questo caso il problema si riduce alla raccolta e al mantenimento di informazioni su una piattaforma consultabile. Anche così però si presenta un problema spinoso, che riguarda la validità delle informazioni nel tempo, in quanto i regolamenti possono cambiare, e rendere invalide soluzioni o prassi utilizzate fino a un certo momento.

Se si dovesse pensare a una piattaforma che rendesse disponibili soluzioni già adottate in analoghe circostanze, cioè delle best practices, ci vorrebbe qualcuno incaricato di invalidare quelle soluzioni che eventuali modifiche di regolamento renderebbero obsolete, o addirittura in contrasto con i regolamenti. Questo rappresenta a nostro avviso l'unico aspetto critico.

Nel seguito del paragrafo ragioneremo in termini di questa seconda ipotesi.

## 4.3 Stato attuale

Attualmente gli uffici amministrativi affrontano il problema cercando informazioni per via telefonica, generalmente basandosi sui rapporti personali con i colleghi e sulla propria conoscenza delle competenze specifiche dei colleghi conosciuti.

In ambito informatico strumenti preposti alla richiesta di informazioni e di archivio consultabile di problemi e soluzioni sono in uso da tempo, e l'Infn stesso ha adottato localmente tali soluzioni in diversi casi.

Di recente la Ccr ha definito l'utilizzo di un prodotto come standard per l'implementazione di un sistema di ticketing che ha come ricaduta la generazione di un archivio come quello desiderato, per problematiche specifiche dell'information technology. Questo sistema è attualmente in corso di configurazione e se ne stanno esplorando le potenzialità.

## 4.4 Il progetto: Ammi How To

Il progetto consiste nella definizione di un gruppo di lavoro che:

- analizzi più nel dettaglio la questione e identifichi l'idoneo strumento informatico;
- faccia una valutazione sulla eventuale idoneità del sistema di ticketing dei Servizi Nazionali della Ccr, che apparentemente dovrebbe avere la configurabilità necessaria;
- realizzi la piattaforma software a supporto della attività, ne definisca l'organizzazione e conseguentemente i ruoli;
- ne stimoli l'utilizzo, pubblicizzando la disponibilità della piattaforma e eventualmente organizzando eventi formativi.

In una seconda fase sarà necessario un lavoro di monitoraggio per verificare se la soluzione implementata risponda alle esigenze degli uffici amministrativi, sia attraverso l'analisi dell'uso della piattaforma che tramite informazioni di feedback da parte degli uffici interessati.

Per la prima fase si ritiene che 4 persone con competenze distribuite tra informatiche e amministrative siano sufficienti. Sarà necessario un impegno non troppo frazionato, minimo del 20%-30%, almeno nella prima fase. Il primo punto richiede un mese (un m.u.), il secondo il doppio, per familiarizzare con le configurazioni, mentre si ritiene che la realizzazione di documentazione o di un breve corso on-line possa richiedere un ulteriore mese di lavoro.

## 5. Creazione di una newsletter per le attività della Ccr, per una maggiore e più capillare diffusione delle informazioni ad uso utente

### 5.1 Definizione del problema

La limitata diffusione delle informazioni è la problematica che è emersa con maggiore evidenza durante i lavori di What Next Tta.

Per quanto riguarda gli strumenti informatici, la diffusione viene curata adeguatamente negli ovvi ambiti di interesse: il Sistema Informativo informa le amministrazioni sulle novità e i cambiamenti degli strumenti disponibili, così come i servizi calcolo informano gli esperimenti sulle novità dei sistemi di calcolo scientifico, e la Ccr informa adeguatamente i servizi calcolo delle novità in termini di amministrazione dei sistemi centrali.

Spesso però manca la diffusione di informazioni trasversali, in relazione a strumenti disponibili e utenti che potrebbero beneficiarne senza che questo sia ovvio a priori. È evidente che lo strumento informatico, che ha un utilizzo effettivamente trasversale, più di altri si presta a questa esigenza.

Allo stesso tempo, chi si impegna a rendere disponibili servizi agli utenti spesso non ha la giusta soddisfazione di vedere riconosciuto il proprio lavoro non tanto dai suoi responsabili, che ovviamente sono a conoscenza dei dettagli, ma dagli utenti, che non possono sapere chi ha fatto cosa.

Vi sono poi argomenti di carattere generale di sicuro interesse per tutti: si pensi alle problematiche di sicurezza informatica, alle questioni relative al Gdpr e alle norme sull'utilizzo degli apparati o del software, alle problematiche di riservatezza. Lo strumento può costituire un ausilio alla diffusione di informazioni importanti per gli utenti e per gli amministratori dei sistemi.

### 5.2 Lo stato attuale

In passato la Ccr ha prodotto una newsletter come quella auspicata, che ha riscosso un certo interesse tra i colleghi. Questa attività si è poi interrotta in occasione del cambio della presidenza di Ccr.

È tuttavia impressione del gruppo Format che attualmente l'interesse potrebbe essere anche maggiore di un tempo: l'evoluzione dei sistemi di calcolo scientifico nei prossimi anni sarà molto importante, la necessità di fare networking all'interno dell'Infn in ambiti diversi dal calcolo (come le amministrazioni, gli uffici del personale, ma anche i servizi di progettazione elettronica e meccanica) rendono di maggiore interesse conoscere cosa faccia la It dell'Ente nel suo

complesso, l'evoluzione degli strumenti del Sistema Informativo richiedono una diffusione delle informazioni non più solo limitate all'ambito in cui le attività informatiche nascono e si sviluppano.

### 5.3 I problemi

La gestione di una newsletter richiede una attività costante da parte del nucleo di editori, che avrà il compito di mantenere alto il livello di interesse per la rivista con un lavoro di selezione e produzione di articoli interessanti e appropriati. Inoltre sarà necessaria la capacità di dotare le notizie di una veste grafica gradevole. Questa attività deve essere considerata impegnativa tanto quanto quella tecnica, e svolta con continuità e applicazione. Questa è l'unica problematica che si pone nella realizzazione di una newsletter.

### 5.4 Il progetto: Ccr News

Il gruppo Format propone la costituzione di un gruppo di 4-5 persone che costituisca il nucleo iniziale degli editori della newsletter, con persone della Ccr, dei servizi calcolo, e del Sistema Informativo. Questo gruppo dovrà essere ovviamente coordinato dalla Ccr. Il gruppo dovrà inizialmente definire le caratteristiche che si vogliono dare alla newsletter (periodicità, veste grafica, meccanismo di distribuzione), per poi procedere con la realizzazione dei primi numeri. L'impegno, almeno nella fase iniziale, dovrà essere almeno del 20%.

Compito della redazione sarà, a regime, quello di identificare e sollecitare gli esperti a produrre articoli, produrre l'indice e realizzare graficamente la newsletter.

Nell'ipotesi di trovare collaborazione tra i candidati autori, si pensa di poter arrivare alla prima pubblicazione in un tempo dell'ordine di 6 mesi.

Meccanismi di automazione e scelte definite dovrebbero permettere - a regime - di ridurre al minimo l'impegno per la fase editoriale dei volumi.

L'attività di questo gruppo dovrà essere continua nel tempo, con nuovi membri che via via sostituiranno i vecchi per suddividere il carico di lavoro e ringiovanire le idee.

L'impegno finanziario potrebbe comportare l'acquisto di qualche licenza software per editing collaborativo (~ 0.5 keuro), sempre che quanto già disponibile non sia sufficiente, ed una missione l'anno per la partecipazione della redazione al workshop di Ccr (~ 1.5 keuro, considerando che parte della redazione sarà membro di Ccr). L'infrastruttura informatica hardware necessaria si potrà estrarre agevolmente dai sistemi

dei Servizi Nazionali della Ccr senza alcun costo aggiuntivo.

In via transitoria la Ccr provvederà a rendere aperti a tutto il personale Infn i resoconti delle riunioni telefoniche periodiche della Commissione, in cui si possono trovare tutti gli argomenti discussi. Per poter procedere è necessario implementare una opportuna autorizzazione sul sito web della Ccr, cosa al momento in fase di definizione.

## 6. Altri argomenti

Vi sono stati altri argomenti che hanno suscitato interesse ma sui quali si è deciso di non produrre una analisi approfondita, nella maggior parte dei casi perché si ritengono argomenti da affrontare in altra sede. Si ritiene comunque utile segnalare questi argomenti e le considerazioni che questo gruppo ha fatto, non solo per mantenere memoria della discussione, ma per inserire in questo rapporto una indicazione a chi possa eventualmente farsi carico di una analisi più approfondita di questi elementi per farne le valutazioni opportune.

### 6.1 Dematerializzazione: Pad

La questione della dematerializzazione è una problematica che non è solo un'opportunità auspicata, ma è un requisito di legge, e riguarda diversi aspetti:

- aspetti gestionali: definire procedure di produzione ed elaborazione dei documenti amministrativi in modo da poter effettivamente implementare procedure idonee a gestire le funzioni gestionali soddisfacendone tutte le esigenze, ovviamente quelle funzionali ma soprattutto quelle legali;
- aspetti tecnici: identificare i prodotti idonei ad implementare queste procedure, definire i workflow necessari per ciascuna procedura amministrativo-gestionale, identificare ed acquistare gli strumenti tecnici per poter disporre di tutte le funzioni necessarie, quali dispositivi di firma digitale, dispositivi di protocollazione elettronica, dispositivi di archiviazione etc., così come tutto il necessario per poter digitalizzare il pregresso cartaceo;
- aspetti formativi: il personale deve essere adeguatamente formato per poter supportare l'Ente in modo idoneo secondo le nuove procedure.

L'Ente, in particolare attraverso il Sistema Informativo, è già operativo sulla questione e ha fatto molti passi in avanti, in tutti e tre gli aspetti sopra evidenziati.

È chiaro che comunque la tematica non può essere discussa senza il coinvolgimento pesante dei Si.

Al di là di queste considerazioni, comunque,

questo argomento è stato affrontato con la dovuta attenzione e competenza all'interno del progetto *Pad* di WnTta. Di conseguenza si rimanda a *Pad* la definizione di un progetto operativo a supporto della dematerializzazione.

### 6.2 Implementazione di un database delle competenze: Vinco

Vi sono aspetti da tenere in attenta considerazione:

- un database simile è stato di recente realizzato dal Cntt;
- la sua struttura dovrà essere ben pensata ma anche flessibile e deve poter evolvere nel tempo;
- auspicabile l'auto-responsabilizzazione per demandare l'inserimento dei dati al personale stesso.

Vi sono anche criticità a cui fare attenzione, tra cui la principale è il mantenimento ed aggiornamento del database

Gli aspetti tecnici (un server adeguatamente gestito, il software da scegliere, il lavoro sistemistico per la configurazione iniziale) non è ritenuto un reale problema: i Servizi Nazionali coordinati dalla Ccr possono offrire il necessario supporto senza che questo costituisca un carico di lavoro insostenibile.

Fatte queste considerazioni, la tematica è stata affrontata con completezza e attenzione nell'ambito del progetto *Vinco*, e si rimanda al lavoro di quel progetto per la sua definizione.

### 6.3 Implementazione di un database del patrimonio dell'Ente, aperto a tutti

Un database del genere esiste già nel Sistema Informativo.

La problematica emersa è più che altro un desiderio di trasparenza, da realizzarsi col libero accesso alle informazioni del patrimoniale, e anche eventualmente alle procedure che hanno portato all'acquisto degli asset dell'ente.

Nella discussione si sono evidenziate posizioni diverse.

È comunque risultato evidente che la questione non è di natura informatica, disponendo già delle informazioni sul patrimoniale e potendo già ora configurare il desiderato livello di libertà di accesso alle diverse informazioni del Sistema Informativo, ma manageriale. La decisione di definire e adottare i criteri di trasparenza opportuni deve essere presa dal management dell'Ente, e non è il progetto *Format* l'ambito in cui avanzare istanze in tale senso.

### 6.4 Questioni relative alla Ccr

Tra gli argomenti sottoposti alla nostra analisi ci sono due elementi relativi alla Commissione Calcolo e Reti: la disponibilità dei verbali della Ccr a tutto il personale, o almeno al personale dei servizi calcolo, e una proposta di rendere elettiva la composizione della Ccr, per garantire maggiore e più facile ricambio.

Sul primo aspetto, la Ccr è già al lavoro, essendo la questione escusivamente tecnica (attualmente lo strumento utilizzato per l'archiviazione dei verbali non consente un adeguato controllo di accessi). Va comunque considerato che i membri della Ccr hanno il ruolo di trasferire le informazioni rilevanti- non solo i verbali- all'interno della propria sede e, ovviamente, anche al responsabile del Servizio Calcolo locale.

Sul secondo aspetto, analizzando la questione da un punto di vista generale, vi sono dei pro e dei contro: i membri della Ccr hanno un ruolo di rappresentanti delle sedi, ma anche funzioni ed attività di servizio- ad esempio il coordinamento ed in molti casi implementazione e mantenimento di Servizi Nazionali- che richiedono stabilità di coordinamento a lungo termine, una certa continuità ed il mantenimento di una memoria storica.

È comunque una questione che riguarda i regolamenti costitutivi dell'Ente, e si ritiene che una eventuale modifica in tale senso debba essere discussa in quell'ambito. Non si ritiene quindi che questo gruppo

di lavoro debba occuparsi della questione.

### 7. Conclusioni

Il gruppo *Format* ha analizzato numerose problematiche emerse durante i lavori di What Next Tta, raccogliendo nella prima fase una decina di argomenti di interesse.

In questa seconda fase ha analizzato questi argomenti ed ha sviluppato per cinque di questi un progetto finalizzato a dare una risposta ai temi sollevati.

Per ciascun progetto si sono date indicazioni sulle possibili tecnologie da utilizzare, un suggerimento organizzativo, ed una valutazione preliminare di requisiti di personale e di fondi.

Vi sono progetti che appaiono meglio definiti (Ccr Services, Ccr News) alcuni potenzialmente semplici da realizzare (Site Services Info, AmmiHowTo), altri molto complessi e di ampio respiro (Open Source Adoption).

È ovvio, ma doveroso specificare, che ciascuna di queste attività, quando sarà analizzata nel dettaglio in fase realizzativa, potrà mostrare esigenze diverse da quelle previste, forse a causa di stime troppo poco precise o magari per una modifica o un ampliamento degli obiettivi che si dovesse ritenere opportuna in fase realizzativa.

Sotto un prospetto delle valutazioni fatte.

Progetto	Persone	Orizzonte temporale	Mesi Uomo	Fondi
Open Source Adoption(*)	5-10 min 20%	3-4 mesi	5-6 m.u	1.5 k€
Ccr Services	2+2 al 50%	4	8 m.u	0 (**)
Site Services Info	2 al 50%	2 mesi	2 m.u	0
AmmiHowTo	4 al 20-30%	4 mesi	4 m.u	0 (**)
Ccr News (*)	4-5 min 20%	6 mesi	6 m.u	2.0 k€

**(\*): valutazioni limitate alla prima fase del progetto**

**(\*\*): eventuali eventi formativi da realizzare, ove ritenuto opportuno durante lo sviluppo del progetto, andrebbero su fondi di formazione**

### Introduzione

Lo scopo del progetto è predisporre percorsi formativi orientati a creare ambienti di lavoro nei quali le persone occupano il ruolo più appropriato per loro stesse e per l'Ente, inteso nella sua globalità.

Questi percorsi daranno origine a una rete in grado di veicolare conoscenze, competenze e informazioni. Una rete dotata di strumenti di comunicazione e di verifica, quindi uno strumento essa stessa: sia per chi lavora all'Infn che per l'Infn stesso. L'attuale analisi si incentra esclusivamente sullo sviluppo personale e "del personale", ma il consolidamento della rete potrebbe permettere in futuro un suo uso più generalizzato come mezzo di formazione per specifiche iniziative di crescita o campagne di formazione e informazione pensate dall'Ente per i singoli.

Il punto di partenza è la convinzione che grande valore avrebbe, per il nostro Ente, la crescita delle persone, non solo da un punto di vista professionale, ma anche nella consapevolezza dei ruoli e delle potenzialità nell'ambito del posto di lavoro. In questo senso la crescita dovrebbe essere attuata tramite percorsi di formazione (in particolare professionale) e di informazione che potrebbero svilupparsi non solo a partire da strumenti e modalità già esistenti (in primis i percorsi a cura delle Formazione Infn), ma anche grazie a percorsi specifici e innovativi per il nostro Ente, basati sui principi del tutoring/mentoring.

Il focus di *Formica* si incentra su queste modalità a oggi scarsamente utilizzate nell'Infn. Per questo il lavoro parte da un approfondimento dei concetti di tutoring/mentoring, si sviluppa in una analisi delle modalità in cui potrebbero attuarsi nelle nostre strutture e infine si traduce in una fase finale di proposte operative e di percorso di attuazione.

### A chi si rivolge il progetto

Lo scopo principale è quello di inserire gradualmente e in maniera guidata il personale neoassunto o che inizia una nuova attività.



Banksy, *Bambina con palloncino*

Il percorso prescinde completamente dall'inquadramento del personale ed è quindi rivolto potenzialmente a tutti.

Bisogna tuttavia tenere conto delle differenze insite nei vari profili del personale: ad es. il personale ricercatore e tecnologo gode di una completa autonomia e possibilità di autodeterminazione rispetto alle proprie attività, fatti salvi gli impegni e gli accordi definiti nel caso vi sia afferenza a un servizio o esperimento; mentre il personale tecnico e amministrativo deve concordare tempi e modi delle proprie attività con il proprio responsabile. Tuttavia questo progetto riguarda tutto il personale perchè riteniamo che la formazione e la crescita professionale siano fondamentali per tutti, indipendentemente dal profilo di appartenenza.

Particolare attenzione sarà rivolta a tutti gli aspetti della vita professionale, compresa la qualità delle relazioni, che deve tenere conto delle complesse interconnessioni nelle quali si risulta inseriti in un ambiente di lavoro. Spesso infatti le conoscenze in questo campo sono affidate alla buona volontà di colleghi e collaboratori e a trasmissioni orali occasionali, non sufficienti a predisporre un sereno e consapevole

operare all'interno di un gruppo preesistente. Siamo consapevoli del fatto che potrebbe non essere semplice incidere su consuetudini consolidate, tuttavia crediamo che questo progetto possa fornire suggerimenti, strumenti e proposte utili per tutto l'Ente.

### Da dove parte il progetto

Il progetto prende l'avvio da due diverse esperienze già sperimentate all'interno della nostra comunità Infn:

1) esistono varie realizzazioni non strutturate di mentoring/tutoring che sono portate avanti in maniera indipendente e volontaristica all'interno di gruppi o esperimenti sia a livello locale (nelle sezioni o nei laboratori) sia a livello internazionale (negli esperimenti o nei progetti);

2) negli anni scorsi nell'Infn è stato realizzato un progetto strutturato di mentoring per ricercatrici e tecnologhe Infn.

Per quanto riguarda la prima tipologia, trattandosi di iniziative portate avanti in modo indipendente e non correlato, non sono disponibili al momento informazioni significative ed esaustive sulle modalità con cui il tutoring/mentoring è stato effettuato nè sui risultati ottenuti, sui punti di forza e di debolezza.

Per questo nella prima fase del progetto verrà effettuata un'indagine ad ampio spettro all'interno dell'Ente per individuare alcuni esempi rilevanti che saranno poi analizzati con cura in modo da trarre suggerimenti e indicazioni su come impostare il lavoro successivo. È altresì importante allargare lo sguardo al di fuori dell'Infn, in particolare considerando altri Enti di Ricerca e realtà accademiche, in modo da avere ulteriore input.

Per quanto riguarda la seconda tipologia, il progetto dal titolo "Mentoring per ricercatrici e tecnologhe Infn" si è svolto nell'ambito del Piano Formativo Nazionale Infn 2018 e 2019 con l'intento di fornire uno strumento per identificare gli obiettivi delle carriere delle ricercatrici e tecnologhe attraverso una riflessione critica sui loro percorsi di avanzamento professionale e di ricerca. Il Cug Infn ha proposto l'attivazione di questo programma pilota di mentoring come una delle azioni positive del Piano Triennale dell'Infn, per provare a superare la fase più delicata per lo sviluppo professionale di una donna che è quella che coincide con la fase di pre-ruolo, passaggio in cui si registra la diminuzione maggiore del numero di donne. Il mentoring non è stato inteso come un'attività a vantaggio esclusivo delle più giovani. Le esperienze di mentoring realizzate in altre realtà testimoniano infatti che

a trarre beneficio dai programmi di mentoring sono anche le ricercatrici di maggiore esperienza e l'istituzione promotrice. Le mentori, oltre a ricevere soddisfazione personale nel fornire supporto a colleghe più giovani, vedono infatti rafforzare i loro network di lavoro e, al contempo, crescere la loro consapevolezza sulla dimensione di genere nella ricerca, mentre l'istituzione si avvantaggia della costruzione di una rete inter-settore nella cultura della collegialità e della valorizzazione delle proprie risorse. Consultando la scheda completa del corso (allegato 1) si percepisce, anche se la valutazione è ancora in atto, come questa esperienza abbia evidenziato i punti di forza delle metodologie di tutoring e mentoring che quindi potranno essere messi a frutto anche nelle attività del gruppo *Formica*.

### Fasi del progetto

Il progetto è articolato in 3 fasi di seguito descritte in sintesi.

- Prima fase

La prima fase consiste in un percorso di ricerca e formazione sui sistemi di tutoring e mentoring, su cosa significano specificamente, sui principi sui quali si fondano. Il percorso prevede una indagine sulle esperienze di mentoring/tutoring sia all'interno dell'Ente sia presso altre realtà accademiche, scientifiche e industriali, sia italiane che straniere, in modo da avere una panoramica ampia sullo stato dell'arte. L'indagine sarà condotta da un gruppo di lavoro, formato appositamente, che potrà lavorare sia con contatti diretti, interviste o analisi di esperienze documentate, sia attraverso appositi questionari da preparare.

La modalità di attuazione è quella del corso di formazione in modalità blended: i partecipanti al gruppo di lavoro oltre a seguire lezioni frontali tenute da esperti si avvarranno di altri strumenti come ricerche in letteratura (anche tramite la rete) e realizzeranno sedute di auto-approfondimento e confronto (mettendo a frutto specifiche competenze dei partecipanti al gruppo di lavoro).

- Seconda fase

Questa fase prevede lo studio dei risultati ottenuti nella fase precedente e una elaborazione volta a definire quali possono essere le possibili contestualizzazioni all'interno dell'Infn dei percorsi formativi individuati. Per definire i percorsi formativi possibili gli ovvi punti di partenza sono la struttura di appartenenza e il tipo di lavoro svolto.

Per orientarsi sarà necessario predisporre dei possibili cammini (così come risultano immaginabili dopo

la fase di studio), curarne una loro rappresentazione schematica e proporli a un numero selezionato di realtà (indicativamente qualche sede e qualche Commissione Nazionale o altra comunità di riferimento) come percorsi pilota.

Al termine di questa attività si avranno sufficienti indicazioni per capire quali fra le comunità interpellate sono più adatte a “provare davvero”, chi sono le persone su cui contare per il lavoro da fare, quali sono i passi formali da compiere per procedere nel cammino.

#### • Terza fase

Questa fase è quella della concretizzazione del progetto che sarà applicato alle specifiche comunità individuate nella fase precedente. Sarà composta da 3 momenti:

- scrittura dei progetti individualizzati per ciascun gruppo;
- attuazione vera e propria del percorso nelle sedi e nelle comunità;
- verifica dei risultati.

### Le tre fasi nel dettaglio

#### Fase 1

Il punto di partenza di questa fase è costituito da un documento (allegato ) elaborato all'interno del gruppo di lavoro che ben si presta ad essere studiato nel corso di riunioni periodiche anche telefoniche o durante una seduta “de visu” di approfondimento.

A partire da questa base verranno aggiunti documenti, link, brevi elaborazioni e commenti personali con l'idea di realizzare una base teorica di riferimento.

A questa fase di studio farà seguito un breve corso di formazione con esperti del campo. Il corso sarà realizzato nell'ambito delle attività di formazione della Cnf Infn.

L'approfondimento successivo sarà nella direzione di valutare altri progetti di tutoring e mentoring: un punto fondamentale per la riuscita del progetto per almeno tre buoni motivi:

- scoprire che altri fanno attività dello stesso tipo potrà rafforzare nella determinazione di portare avanti i lavori;
- si concretizzerà la possibilità di richiedere suggerimenti e aiuti;
- verrà fornita una base più solida alle motivazioni che hanno spinto verso questo progetto.
- il risultato finale o meglio i risultati finali saranno delle elaborazioni: documenti, mappe concettuali, siti web. Tutto sarà conservato in uno spazio ALFRESCO e/o in un sito WEB.

Nelle fasi più avanzate del progetto, quando le persone coinvolte chiederanno spiegazioni teoriche è a questa documentazione che si farà riferimento.

#### Fase 2

• Il punto di partenza di questa fase è la elaborazione di un possibile percorso “vero” da svolgere in una sede o in una comunità tematica.

• Verrà usato il mezzo consueto delle riunioni telefoniche per predisporre almeno due modelli, uno per sede e uno per tematica.

• Il progetto verrà proposto alle sedi e alle comunità di appartenenza dei partecipanti al gruppo *Formica* che si faranno quindi interpreti del progetto nelle loro realtà.

• Il lavoro verrà svolto in piccoli gruppi, indicativamente 3 o 4. Un numero inferiore non sembra opportuno perché sarà molto importante per la fase successiva avere una base di differenti esperienze per valutare e verificare i risultati.

• Per ognuno di questi “progetti pilota” si costituiranno quindi dei sottogruppi dell'originario gruppo di lavoro. Essi dovranno includere, a questo punto, anche alcuni colleghi della sede o della comunità professionale coinvolta nello specifico “progetto pilota”.

• Verrà di fatto costruito il primo nucleo della Formica-Net: la rete di mentoring&tutoring dell' Infn.

• In questa fase verrà fatta formazione per chi non conosce l'argomento e il sito (alfresco e/o web) sarà lo strumento principe. Verrà predisposta anche una nuova fase di formazione, per vecchi e nuovi partecipanti.

#### Fase 3

• Il punto di partenza saranno i “progetti pilota”.

• Per ogni progetto verranno raccolte in un unico documento le operazioni svolte e si procederà secondo 3 fasi:

• scrittura dei progetti individualizzati per ciascun gruppo;

• attuazione vera e propria del percorso nelle sedi e nelle comunità;

• verifica dei risultati.

## Possibile progetto pilota (a titolo di esempio per una struttura):

### 1. Scrittura del progetto

1. Destinatari: elenco dei dipendenti che verranno guidati nel percorso per neossunti
2. Argomenti: la struttura dell' Infn, la struttura della sede, caratteristiche particolari della sede, le persone più note o importanti... ma anche cose pratiche... dove si fa il badge, dove si va a mensa o come si utilizzano i buoni pasto, dove è la cassa, l'amministrazione, l'infermeria, cosa va fatto in caso di pericolo...
3. Modalità: 3 incontri della durata di 1 ora ciascuno a distanza di una settimana
4. Verifica: un questionario a fine percorso
5. Numero di edizioni
6. ...

### 2. Attuazione del progetto

1. Scrittura di un diario che documenti lo svolgimento degli incontri, le problematiche e i successi, le idee.
3. Verifica del progetto
  1. Sarà basata sul metodo scelto inizialmente: un questionario o un colloquio o altro. Questo permetterà di valutare a livello zero, ma...
  2. dovranno essere prevista verifiche ulteriori: con il Direttore e i Responsabili dei Servizi e Esperimenti, in più fasi: subito dopo e a distanza di tempo

- Una volta terminati i progetti pilota e quindi completata la fase di attuazione dei singoli progetti, si passerà ad analizzare il risultato complessivo effettuando una verifica comparata.
- Questa terza fase può sembrare poco definita, ma è una conseguenza naturale della struttura del progetto. Quello che verrà fatto nelle singole sedi o in specifiche comunità di riferimento dipenderà fortemente dagli studi preliminari e dalle successive elaborazioni.

### Tempi di realizzazione

Da 9 a 12 mesi di progetto: 3 o 4 mesi per ciascuna delle 3 fasi.

### Conclusioni

Due principali e una ulteriore davvero auspicata perché significherebbe che il progetto ha avuto successo!

- Una relazione sul progetto intero che tenga conto delle varie realizzazioni.
- La nascita di una rete *Formica-Net* pronta per fare mentoring&tutoring o per preparare altri mentor e tutor.
- Un progetto fase due!

## Allegato 1

### Il progetto di mentoring per ricercatrici e tecnologhe Infn

Responsabile: Maria Rosaria Masullo

Gruppo di coordinamento: Ilenia Picardi (Università degli Studi di Napoli Federico II), Emanuele Madonia (Università degli Studi di Napoli Federico II), Sabina Pellizzoni (Infn, Roma1), Maria Rosaria Masullo (Infn, Napoli)

Il programma sperimentale di mentoring nell'Infn si è svolto nell'ambito del Piano Formativo Nazionale Infn 2018 e 2019 con l'intento di fornire uno strumento per identificare gli obiettivi delle carriere delle ricercatrici e tecnologhe attraverso una riflessione critica sui loro percorsi di avanzamento professionale e di ricerca. Il Cug Infn ha proposto l'attivazione di questo programma pilota di mentoring come una delle azioni positive del Piano Triennale dell'Infn, per provare a superare la fase più delicata per lo sviluppo professionale di una donna che è quella che coincide con la fase di pre-ruolo, passaggio in cui si registra la diminuzione maggiore del numero di donne.

Il mentoring non è stato inteso come un'attività a vantaggio esclusivo delle più giovani. Le esperienze di mentoring realizzate in altre realtà testimoniano infatti che a trarre beneficio dai programmi di mentoring sono anche le ricercatrici di maggiore esperienza e l'istituzione promotrice.

Le mentori, oltre a ricevere soddisfazione personale nel fornire supporto a colleghe più giovani, vedono infatti rafforzare i loro network di lavoro e, al contempo, crescere la loro consapevolezza sulla dimensione di genere nella ricerca, mentre l'istituzione si avvantaggia della costruzione di una rete inter-settore nella cultura della collegialità e della valorizzazione delle proprie risorse.

### Programma

Durata annuale

3 incontri formativi: (docenti Picardi e Madonia\*) condotti separatamente per i due gruppi divisi per

ruolo, con un momento condiviso tra mattina e pomeriggio

1) Introduttivo

2) Valutazione mid term

3) Finale

\*Il modello implementato è stato disegnato dalle ricercatrici di UNINA a seguito di uno studio di valutazione condotto durante la realizzazione progetto di mentoring GENOVATE@UNINA e tenendo conto delle specifiche esigenze dell'ente.

L'applicazione del modello sarà valutata a breve per poterne considerare la replicabilità nei prossimi Pfn anche con eventuali modifiche.

### **Dettagli**

17 coppie selezionate: l'affiancamento mentore – mentee è stato fatto in base a quanto riportato nella scheda di adesione compilata e nel tentativo di conciliare le competenze delle mentori con le aspettative delle giovani ricercatrici/tecnologhe.

Le ricercatrici senior e junior affiancate non appartenevano necessariamente alla stessa area di ricerca.

Il gruppo di coordinamento del mentoring dell'Infn ha curato l'operazione di affiancamento.

Sei incontri (face to face o telematici) per ogni coppia di mentore e mentee: ogni incontro prevedeva la durata di circa 2 ore.

Per ogni coppia, gli incontri sono incentrati su un obiettivo individuato da ogni singola mentee.

Utilizzo della piattaforma <http://elearning.Infn.it/> per garantire la combinazione di strumenti di network mentoring e di peer mentoring.

Esiti del progetto pilota: la valutazione è in corso, ma sicuramente ha rappresentato un momento di accresciuta consapevolezza per le mentee riguardo alle possibilità di crescita personale e di superamento degli stereotipi che spesso vivono inconsapevolmente. Per le mentori è stata l'occasione di rileggere anche la propria esperienza professionale e aprire nuove riflessioni sui ruoli che possono vivere nell'ambito professionale.

---

### Gruppi di lavoro specializzati

*Le persone hanno bisogno di essere “aiutate a fare da sole” non ad essere “servite”*

*M. Montessori*

#### 1. Situazione attuale

Nell’arco degli ultimi anni, la normativa in alcuni ambiti (es. contratti pubblici) si è evoluta in maniera continua con grandi stravolgimenti e aumento esponenziale di adempimenti e regole sempre più stringenti. In altri, sebbene non ci siano stati particolari cambiamenti normativi, si richiede comunque un approccio sempre più professionalizzato e uniforme nell’Ente.

Si aggiunga a questo che le risorse umane dedicate sono sempre meno in rapporto alle necessità e sempre più pressate dalle scadenze e dalla quantità ed eterogeneità di lavoro da affrontare. Il tempo da dedicare alla formazione, all’approfondimento costante, divenuto necessario e imprescindibile per operare in questo ambito, è del tutto residuale e insufficiente a garantire un approccio adeguato a fronteggiare la varietà di casistiche.

#### 2. La proposta in breve

Data la situazione attuale, è necessario sfruttare appieno le competenze esistenti e non utilizzate all’interno delle varie Strutture dell’Ente.

Per questi motivi, si suggerisce di creare dei gruppi di persone per aree tematiche che siano di supporto all’operatività e di aiuto a livello di formazione. In questo modo, si giunge a una migliore valorizzazione del personale sviluppandone le competenze nel proprio ambito senza sottrarre responsabilità e mansioni, mantenendo e accrescendo le professionalità diffuse sul territorio nazionale.

I gruppi che si propongono sono trasversali (Ac-Strutture), costituiti da persone che si occupino di supporto costante e formazione sul campo, giorno dopo giorno, creando un flusso di aggiornamenti informazioni, materiali, modulistica da veicolare in tutte le strutture. È importante creare una rete di persone



A. Warhol, *Untitled for Marilyn Monroe*

che operi utilizzando informazioni comuni e in modo da garantire la gestione delle novità e delle casistiche divergenti dallo standard, attraverso strumenti di problem solving che diano soluzioni ufficiali e competenze altamente qualificate.

Una maggiore conoscenza e consapevolezza della complessità dei processi lavorativi favorisce l’accettazione dei costanti cambiamenti/adattamenti dei workflow permettendo un’apertura a una maggiore flessibilità organizzativa. Inoltre contribuisce a creare un ambiente sereno e collaborativo, favorisce l’autonomia e stimola la crescita professionale.

### 3. Aspetti organizzativi

#### 3.1. Costituzione del Gruppo di lavoro

Il Gruppo di lavoro si costituisce attingendo da un database – già previsto in altri ambiti di WnTta per l’esigenza generale di censire, utilizzare e sviluppare al meglio le competenze già acquisite da ognuno nel

corso degli anni. Per tutt ciò che attine il funzionamento del database, si rimanda al progetti *Cerco- Vinco*.

Nel caso in cui non si dovesse procedere alla costituzione del Gruppo tramite DB, si procede con una call ad adesione volontaria ogni tre anni per reperire le competenze interne all'Ente o persone interessate ad approfondire e a specializzarsi nelle materie oggetto della proposta.

Ogni partecipante al gruppo deve ritagliare una percentuale del proprio tempo, indicativamente il 20%, per lavorare al Gruppo di Lavoro di appartenenza.

La scelta dei componenti del gruppo di lavoro viene attribuita a una Commissione, composta almeno dal Direttore Generale, dal Direttore della Direzione competente e della Divisione interessata che stilerà una graduatoria. La nomina riguarda cinque componenti effettivi e cinque supplenti. Il Dirigente/Direttore di Ac competente costituirà il gruppo di lavoro sulla base di una propria valutazione fondata il più possibile su criteri oggettivi (anzianità di servizio nell'ambito, corsi specifici, formazione extra professionale e scolastica/universitaria...), qualitativi, motivazionali e di disponibilità. Viene riconosciuto criterio preferenziale nella misura di massimo due persone su 10 (uno effettivo e una supplente) costituenti il Gruppo di Lavoro a favore di coloro che si affacciano all'ambito di interesse senza esperienze acquisite, ma con una solida presentazione a carattere motivazionale.

Il gruppo di lavoro lavora in autonomia, con la supervisione del Responsabile della Divisione Ac di interesse o da un suo delegato. Le 10 persone partecipanti (5 effettivi e 5 supplenti potranno lavorare anche da remoto).

Il Gruppo resterà in carica 3 anni. Qualora uno dei partecipanti non sia nelle condizioni di rimanere in carica per esigenze sopravvenute, subentrerà il supplente nominato e il posto del supplente sarà ricoperto dal primo soggetto della graduatoria, non scelto. Periodicamente (una volta ogni 3 anni) il gruppo viene sottoposto a revisione, sulla base di quanti nel database abbiano indicato la propria disponibilità e di quelli che non sono più interessati.

Resta bene inteso che almeno il 40% dei componenti dovrà variare in modo da dare la possibilità a tutti coloro che ne hanno fatto richiesta di fare parte del Gruppo specializzato. Inoltre, ogni componente potrà fare parte del gruppo per un periodo non superiore a 3 anni prorogabili di altri 3.

### 3.2. Funzioni del gruppo

Il gruppo di lavoro ha molteplici finalità:

- supervisione e coordinamento delle attività

nell'ambito di competenza;

- supporto e formazione continua;
- aiuto operativo e scambio di competenze;
- raccolta normativa, realizzazione dei manuali operativi e linee guida;
- aggiornamento dei modelli della documentazione utilizzata nelle procedure amministrative;
- proposte di progetti e procedure, magari innovativi, per rendere il settore più brillante, autonomo e con approccio facile per tutti gli addetti ai lavori

### 3.3. Funzionamento del gruppo di lavoro

Il gruppo interagisce con le strutture dal proprio luogo di lavoro, attraverso strumenti telematici (in primis, tramite fono e video conferenze, mailing list dedicata e riunioni in presenza) e ha come interlocutori i Responsabili Amministrativi o di Direzione e il personale operante nel settore. Il gruppo valuta le richieste inoltrate dalle strutture e risponde tramite il coordinatore o rappresentante sulla base delle conoscenze messe in comune e delle linee guida operative che il gruppo stesso si è dato. Per questioni complesse o particolari, i partecipanti del gruppo si consultano fra loro e, assieme al referente di Ac, valutano la soluzione più idonea al caso e, se necessario, chiedono l'avallo del Dirigente/Direttore.

Il gruppo comunque effettua riunioni di persona almeno ogni sei mesi per fare il punto della situazione sul lavoro svolto e risolvere le criticità incontrate.

Il gruppo tiene nota di tutti i casi trattati oltre che delle domande/casi più frequenti (Faq) e con cadenza mensile redige un verbale/documento operativo, indicando le direttive generali estrapolate, da inviare a tutto il personale interessato tramite mailing list e da pubblicare in una pagina web dedicata (con accesso protetto dall'esterno).

Il gruppo annualmente deve relazionare agli organi dell'Ente sull'attività svolta e i risultati raggiunti in termini di efficacia, efficienza e buon andamento delle procedure poste in essere; ciò permetterà di capire e valutare se il metodo e gli strumenti adottati dal gruppo e le indicazioni fornite avranno dato degli esiti positivi in tali termini e avranno fatto la differenza nella qualità dello svolgimento del lavoro giornaliero.

Verranno analizzati gli ambiti specifici in cui si siano visti i migliori risultati e quali invece siano quelli dove migliorare l'approccio. In fase sperimentale, sarà utile valutare la bontà delle pratiche adottate dal gruppo di lavoro tramite un'indagine presso le strutture utilizzando questionari e sondaggi.

Il Gruppo di Lavoro può venire attivato anche in tut-

ti i casi (facoltativi e solo su richiesta da parte della struttura richiedente) in cui la Struttura si trovi in imprevedibili condizioni di sofferenza di personale competente (in casi ad esempio di malattie, maternità, pensionamento) per tempi ridotti e predeterminati.

#### **4. Aspetti particolari in alcuni ambiti specifici**

##### **4.1. Gruppo di lavoro specializzato in contratti pubblici**

Il gruppo di lavoro, in aggiunta alle funzioni di cui al punto 3.2, ha anche funzioni di raccordo tra personale amministrativo e Rup. È infatti importante che il Gruppo in tutte le sue attività coinvolga anche le figure dei Rup, in quanto spesso non sufficientemente considerate nelle fasi formative e operative. Il gruppo di lavoro deve garantire riunioni periodiche con cadenza possibilmente mensile.

I Rup di lavori, servizi e forniture saranno comunque coordinati dal Responsabile della Divisione Acquisti e Rup dell'Ac o persona delegata dallo stesso.

##### **4.2. Gruppo di lavoro specializzato in patrimonio**

Per patrimonio intendiamo procedure di discarico, ricognizione e rinnovo inventari, assistenza normativa e procedurale alle strutture, realizzazione manuali operativi, linee guida e fac-simili. Le procedure di carico restano comunque a carico di ogni sede per la situazione informatica attuale: la struttura si fa carico del bene per il quale occorre indicare anche l'ubicazione nei locali della struttura.

Le commissioni di discarico vengono nominate ai sensi del regolamento del patrimonio e relatio manuale secondo le prescrizioni ivi contenute (Presidente è il Direttore della struttura interessata) e nella Commissione si avrà cura di inserire sempre un componente del gruppo di lavoro a rotazione.

Il gruppo di lavoro procede con regolarità (almeno 1 volta l'anno) al discarico, cosicché il patrimonio dell'Ente possa avere una consistenza reale. La Commissione può anche occuparsi di mettere a disposizione delle strutture i beni funzionanti e non più utilizzati o proporre la vendita all'esterno.

Nel caso ci sia necessità di un supporto in loco, in casi di ricognizione, dismissione o altre specificità, uno o al massimo due membri del gruppo andranno in trasferta nella sede richiedente.

##### **4.3. Gruppo specializzato in missioni**

Il gruppo di lavoro in aggiunta alle funzioni di cui al punto 3.2 ha anche la funzione di collaborare con la Divisione Fondi Esterni per definire le procedure da

seguire e quelle necessarie alla rendicontazione dei progetti.

##### **4.4. Gruppo di lavoro specializzato in ragioneria**

In occasione della chiusura dell'esercizio contabile, il Gruppo si rende disponibile in forma plenaria per dare supporto alle problematiche emerse dalle Strutture al fine di procedere celermente alle quadrature e accelerare se possibile il "fermo di fine anno" o comunque renderlo meno pesante a tutto il personale coinvolto.

##### **Quadro sintetico della proposta**

Costituzione del Gruppo Specializzato: attraverso Db competenze o Call a base volontaria. Se il Db delle competenze non sarà attivo entro il mese di settembre 2019, è opportuno aprire una call per ogni gruppo che si intende costituire.

Partecipanti ai GdL: 10 persone (5 effettivi e 5 supplenti)

Durata: 3 anni più 3

Tempistiche: Attivazione dei gruppi di lavoro entro il 01 gennaio 2020.

Personale coinvolto: personale delle strutture che desiderano aderire volontariamente, Direttori di Direzioni/Divisioni di Ac coinvolte per la materia trattata nel Gruppo. Se necessario, supporto e collaborazione della Divisione sistema informativo.

Costi: costi di trasferta per le riunioni in presenza, costi di formazione e aggiornamento normativo

### Introduzione

La comunità scientifica dell'Infn partecipa abitualmente a workshop, convegni e conferenze nazionali e internazionali al fine di discutere e condividere lo stato di avanzamento e i risultati dei progetti di ricerca in cui è coinvolta.

Periodicamente anche il nostro Ente promuove e ospita questi eventi, siano essi svolti all'interno delle stesse strutture Infn o in sedi esterne adeguate ad accoglierli, coinvolgendo il personale di segreteria, dei servizi amministrativi, del servizio calcolo a supporto del comitato scientifico incaricato dell'organizzazione. Progettare, pianificare e gestire le varie fasi organizzative è un lavoro complesso e i compiti da svolgere sono molteplici e di diversa natura. La parte amministrativo-finanziaria, in particolare, deve essere gestita accuratamente, con il continuo aggiornamento e adeguamento alle normative vigenti, sia per tutto ciò che concerne gli acquisti di beni o di servizi (capitolati, ordini nel Mepa, ecc.), sia per la gestione fiscale delle entrate di bilancio (quote di registrazione, contributi istituzionali, sponsorizzazioni private, ecc.).

Il progetto nasce con l'idea di "professionalizzare" l'attività di organizzazione di convegni utilizzando competenze già esistenti nell'Ente al fine di ottenere risultati di successo e risparmi economici.

### La situazione attuale

Molto spesso il personale Infn viene coinvolto in questo tipo di attività senza essere messo nella condizione di operare al meglio, cioè con le conoscenze e gli strumenti adeguati. A livello centrale non esistono documenti di riferimento o guide che riportino informazioni specifiche sull'argomento e ogni struttura utilizza i mezzi informatici che conosce, disponibili ed utilizzabili in quel momento.

Vista la complessità della procedura, in alcuni casi la struttura Infn coinvolta decide di assegnare l'organizzazione logistica dell'evento a società private, preva-



G. Severini, *In spiaggia*

lentemente agenzie di organizzazione congressuale o agenzie viaggi che si occupano sia degli aspetti logistici che del servizio di tesoreria, a fronte di un onorario calcolato in percentuale sulle quote di partecipazione oppure sulle entrate totali (fee, contributi istituzionali e sponsorizzazioni). Tutto questo incide pesantemente sul bilancio del convegno che, tra le passività, dovrà includere non solo il mero costo di onorario, ma tutti quei "non-risparmi" dovuti ad esempio a vincoli imposti dall'agenzia stessa sulla scelta di propri specifici fornitori che potrebbero non essere i più economici nel mercato o non corrispondere alle esigenze degli organizzatori.

Questo produce le seguenti conseguenze:

- aumento dei costi di personale per l'Ente in termini di aumento di tempo impiegato per le suddette attività, nei casi in cui le persone coinvolte non abbiano adeguata esperienza in questo tipo di lavoro. Spesso sono infatti costrette a cimentarsi tra regole e normative non sempre chiare ed esaustive, affrontando le varie problematiche senza indicazioni precise, col metodo "fai-da-te", perdendo quindi tempo prezioso che

La situazione attuale produce le seguenti conseguenze:

Aumento di costi di personale impegnato nell'attività, in termini di tempo/lavoro, dovuti a

- carenza o assenza competenze specifiche nel settore
- mancanza di strumenti adeguati

Nel caso ci si appoggi a società private di organizzazione congressuale, aumento dei costi di organizzazione:

- onorario di coordinamento
- non-risparmi legati a vincoli imposti dall'agenzia sulla scelta dei fornitori

Necessità di aumentare la quota di registrazione al convegno per coprire l'aumento dei costi. In caso di evento a grande partecipazione Infn questo si traduce in un aumento delle spese di missione a cui le Csn far fronte.

potrebbero utilizzare in modo più produttivo;

- in caso di affidamento esterno, aumento dei costi di organizzazione che, di fatto, ricadono sulle quote di partecipazione alla conferenza. Se si tratta di un evento a grande partecipazione Infn, il costo si traduce in aumento delle spese di missione dei gruppi di ricerca.

### La proposta

L'Infn dispone di personale che abitualmente svolge attività di organizzazione eventi e che ha quindi sviluppato negli anni competenze e conoscenze che potrebbero essere utilizzate e condivise tra le varie strutture.

Si propone quindi di creare un pool specializzato in organizzazione di congressi, formato da persone con competenze eterogenee in ambiti diversi: organizzativo, informatico, amministrativo, di comunicazione, ecc.

Il gruppo potrebbe dare supporto e collaborare con il personale delle strutture locali ogni qualvolta se ne presenti la necessità. Si potrebbe pensare anche ad una partecipazione parziale alle fasi organizzative dell'evento, come illustrato in seguito.

### Le fasi di organizzazione di un evento e il supporto di Gocce

#### Fase preliminare

Generalmente durante questa prima fase i passi principali sono:

- individuazione della sede e della data
- stesura del bilancio preventivo
- definizione degli aspetti organizzativi
- individuazione dello staff organizzativo
- valutazione dell'eventuale richiesta di collegamento di rete temporaneo a Garr
- individuazione dei patrocinii e degli sponsor

In questa prima fase, per esempio, *Gocce* potrebbe aiutare il Comitato Organizzatore Locale a scegliere la sede, affiancandolo nei sopralluoghi preliminari e coadiuvando le trattative con i fornitori o i gestori delle sedi esaminate. Potrebbe dare supporto nella stesura del bilancio, nella richiesta di patrocinii e nell'individuazione degli sponsor, ecc. valutando l'eventuale possibilità di affidamento esterno, nei casi più complicati, dopo aver esaminato a fondo costi e ricavi e, in particolare, gli acquisti difficilmente gestibili dalla contabilità interna dell'Ente.

#### Fase intermedia

- Definizione del sito web e del materiale informativo, individuazione della linea grafica
- preparazione del modulo di registrazione all'evento che includa tutte le informazioni necessarie al pagamento e all'emissione del documento fiscale a fronte dell'incasso della quota di registrazione
- gestione delle mailing list e divulgazione elettronica dei bollettini e della locandina dell'evento
- stesura degli inviti e contatti con i relatori

Gocce: un gruppo specializzato in organizzazione di eventi, con le seguenti caratteristiche

- Esperienza pluriennale nel settore
- Membri con competenze eterogenee (ambito organizzativo, amministrativo, informatico, di comunicazione, ecc.)
- Membri provenienti da strutture Infn diverse
- Capacità di lavorare in team
- Disponibilità a condividere le proprie competenze, mettendo a disposizione dei colleghi la propria esperienza professionale

- scelta dei fornitori
- contatti con il gruppo Multimedia in caso di streaming dell'evento
- se l'evento lo richiede, eventuali contatti preliminari con i media.

Durante la fase intermedia il pool potrebbe essere consultato per l'impostazione iniziale del lavoro e la scelta dei mezzi adatti a svolgerlo. A volte le persone incaricate non sono a conoscenza di strumenti che potrebbero favorire e velocizzare l'esecuzione di alcune attività (ad es. l'uso di Indico, di Filemaker per l'emissione delle ricevute, di Sympa, di eZuce, ecc). Il gruppo potrebbe inoltre dare supporto nella delicata fase di stesura dei capitolati che saranno proposti ai fornitori iscritti al Mepa, con particolare riguardo alla scelta della contrattazione "a prezzo più basso" oppure "economicamente più vantaggiosa" e tenendo conto di come gestire le variazioni del numero dei partecipanti (aumenti/diminuzioni rispetto all'ordine, numeri minimi garantiti) visto che la gara ovviamente viene fatta senza conoscere i numeri effettivi di partecipanti alla conferenza.

#### **Fase esecutiva**

- Analisi e gestione di tutti gli aspetti organizzativi e logistici riguardanti la segreteria, il catering, i servizi audio/video e fotografico, lo streaming, ecc.
- organizzazione logistica per i relatori
- cerimoniale
- preparazione dei materiali informativi e degli eventuali gadget
- stesura dei comunicati stampa a seconda della rilevanza dell'evento
- predisposizione documenti necessari per le richieste di visto (lettera di invito, lettera per consolati/ambasciate)
- organizzazione della segreteria in loco, con particolare riguardo al momento della registrazione dei partecipanti.
- Emissione dei documenti fiscali con particolare riguardo alle diverse peculiarità (storni, ricevute emesse dalla Sezione organizzatrice, fatture emesse dalla

Sede Centrale, eventuali esenzioni IVA).

Durante la fase esecutiva, l'esperienza di chi ha già lavorato in questo settore può aiutare ad impostare il lavoro nel modo più corretto. È infatti fondamentale programmare tutte le attività in base ai tempi necessari per svolgerle, rispettando "tabelle di marcia" e priorità per non trovarsi in ritardo o addirittura nell'impossibilità di far fronte a qualche imprevisto dell'ultimo minuto. È inoltre di grande importanza definire a priori il numero di persone disponibili a collaborare quando l'evento è imminente e il carico di lavoro aumenta e, in particolar modo on-site, quando tutto deve funzionare senza alcun problema, non dimenticandosi di distribuire i compiti in base alle attitudini personali di chi collabora col gruppo.

#### **Fase conclusiva**

- Verifica delle spese sostenute e stesura del bilancio consuntivo
- lavoro di archiviazione, consistente nella raccolta di tutti i materiali prodotti nelle varie fasi operative, oltre ai contenuti redazionali distribuiti durante lo svolgimento (rassegna stampa);
- anche in quest'ultima fase, il gruppo potrebbe essere utile al Comitato Locale nella stesura del bilancio consuntivo, nel coordinamento editoriale e grafico di tutti gli interventi dei partecipanti e la successiva stampa dei proceedings.

#### **Gli strumenti**

Alcuni degli strumenti già utilizzati in passato in occasione di altri congressi sono disponibili fin da ora. In questa seconda fase di What Next Tta il gruppo ha comunque progettato l'implementazione di altri strumenti che potrebbero essere messi a disposizione attraverso un portale web creato ad hoc:

- un database di tutte le location già utilizzate o delle quali sono state raccolte informazioni (capienza sale, costi, attrezzature disponibili, ecc.) che potrebbe essere utile al comitato organizzatore per la scelta della sede congressuale;
- un modello di bilancio, da svilupparsi con Excel,

#### **Il supporto di Gocce**

Gli organizzatori, in caso di necessità, possono richiedere supporto al gruppo:

- in tutte o solo alcune delle fasi organizzative
- in completa collaborazione con il personale locale della struttura Infn interessata
- fornendo totale supporto, in caso di assenza di personale locale

che includa voci di uscite/entrate predefinite in quanto ricorrenti durante l'organizzazione di un evento. In questo modo il LOC potrà facilmente compilare quelle specifiche del proprio evento e, al contempo, individuare voci inizialmente non preventivate. Nel bilancio sarà anche possibile distinguere i costi fissi da quelli variabili e il modello, impostato con le relative formule, permetterà la ripartizione delle spese in base al numero dei partecipanti all'evento così da quantificare fin da subito il valore della fee di registrazione necessaria a coprire i costi fissi, considerato un certo numero di partecipanti;

- un prototipo di un evento Indico, completo di tutto ciò che il sito web di una conferenza richiede, curando in particolar modo il form di registrazione che dovrebbe contemplare tutti i campi di front-end e back-end necessari ad una corretta gestione fiscale dell'evento, oltre a quelli relativi all'organizzazione prettamente logistica;
- un archivio di prototipi di capitolato per l'affidamento dei servizi di catering, allestimenti audio/video, ecc. redatti in modo da contemplare tutte le informazioni base del capitolato ma adattabili a seconda delle caratteristiche e delle esigenze peculiari di ogni specifico evento
- un prototipo sviluppato con Filemaker Pro per la raccolta e la gestione de dati relativi ai partecipanti, in particolare quelli di tipo amministrativo per l'emissione delle ricevute fiscali. Filemaker permette di gestire i dati raccolti in maniera personalizzata grazie all'utilizzo di maschere diverse che possono essere facilmente modificate a seconda delle necessità.

Ogni membro di Gocce potrà collaborare con gli altri colleghi grazie ad una piattaforma CRM (l'open source Suite CRM ad esempio) che permetterà di monitorare in ogni istante lo stato di una procedura, chi se ne sta occupando, con chi si sta interagendo per risolvere la specifica problematica, al fine di ottimizzare al massi-

mo il team working.

Tutti questi strumenti operativi saranno messi a disposizione tramite un portale a cui gli organizzatori dell'evento in questione potranno accedere tramite credenziali Infn-Aai.

Gocce collaborerà con gli organizzatori e lo staff locale prevalentemente attraverso fono-conferenze e sistemi di chat, utilizzando mailing list per mantenere sempre la massima trasparenza nella comunicazione e nel trasferimento delle informazioni a tutti gli attori coinvolti. Solo saltuariamente saranno necessarie riunioni vis-à-vis con i membri del comitato organizzatore.

### Aspetti organizzativi

Il gruppo sarà formato da personale con competenze eterogenee, in particolare in ambito organizzativo, amministrativo, informatico e di comunicazione.

Per la costituzione del gruppo sarebbe auspicabile l'utilizzo di *Cerco*, *Vinco* e *Aiuola* progetti proposti nell'ambito di What Next Tta al fine di valorizzare ed accrescere le competenze già esistenti all'interno dell'Ente, raccolte e reperibili in un database creato ad hoc, messe a disposizione dal personale Infn attraverso l'istituzionalizzazione del lavoro per altre sedi.

Oltre a questo e se necessario, il reclutamento potrà avvenire tramite una call interna all'Ente e l'adesione al gruppo, su base volontaria, sarà subordinata al possesso di alcuni prerequisiti necessari:

Esperienza nel settore di organizzazione congressuale  
Capacità di lavorare in team

Disponibilità a condividere le proprie competenze mettendole al servizio della comunità Infn

Competenze trasversali quali la creatività, la capacità di valutazione, l'equilibrio, il problem solving.

### Gli strumenti

Un portale web sarà il punto di partenza e di riferimento per seguire passo dopo passo le fasi organizzative dell'evento. Da questa piattaforma web si potrà accedere a:

- database delle location
- modello di bilancio preventivo
- prototipo di evento indico
- archivio di prototipi di capitolato per l'affidamento di servizi o acquisto di beni
- modello Filemaker Pro per la raccolta dei dati dei partecipanti e per la stampa delle ricevute fiscali
- Crm per la gestione delle varie attività (compiti, scadenze, riunioni, ecc.)

**Personale coinvolto**

I membri del gruppo collaboreranno a stretto contatto con gli uffici preposti dell'Amministrazione Centrale che saranno coinvolti, in particolare, per questioni di tipo fiscale (fatturazione, corrispettivi Iva, ecc.) e legale (applicazione del Gdpr per il trattamento dei dati, contratti con i fornitori, ecc.).

Saranno necessari incontri periodici per confrontarsi su tutti gli aspetti critici e le problematiche che nascono a livello locale, durante la fase organizzativa e per i quali le strutture hanno bisogno di direttive comuni e chiare da parte dell'Amministrazione Centrale. Tutte le informazioni raccolte saranno organizzate in un manuale di best-practices che verrà messo a disposizione della comunità Infn.

**La formazione**

Il gruppo ritiene infine fondamentale l'avvio di un adeguato processo di formazione dedicato a personale giovane e non esperto, tramite il quale trasmettere esperienze e competenze disponibili oggi ma che, se non tramandate ad altri, andranno perse nel corso degli anni, riducendo via via il "capitale umano" su cui l'Ente può contare attualmente.

Questo tipo di formazione può avvenire in maniera diretta, aumentando l'interscambio di personale Infn (segreterie scientifiche e amministrativo) di strutture diverse in occasione di organizzazione di eventi, ad esempio durante le fasi preparatorie o al momento della registrazione dei partecipanti.

### Introduzione

Il progetto nasce dall'esigenza di migliorare l'efficienza del lavoro del personale afferente agli ambiti elettronico e meccanico. Fin dalla prima fase di *What Next Tta* sono emersi aspetti e criticità comuni tra le varie strutture, difficilmente risolvibili in maniera individuale. Sono emerse, inoltre, evidenti esigenze di lavorare in modo sinergico. Per questi motivi si propone di istituire due comitati: il Comitato Nazionale Meccanica (Cnm) in rappresentanza dell'ambito meccanico e il Comitato Nazionale Elettronica (Cne) in rappresentanza di quello elettronico.

Nel contesto di questa proposta i Comitati non hanno un bilancio autonomo e i fondi per le attività di competenza (acquisti, missioni, ...) sono disponibili in altri contesti, ad esempio:

- Fondi di altre Commissioni Nazionali
- Fondi delle strutture
- Fondi esterni (progetti europei, nazionali, regionali, collaborazioni con l'industria, ...)
- Finanziamenti espliciti da parte della Ge

Resta comunque inteso che i fondi rimangono nella disponibilità di chi li gestisce e i Comitati forniscono principalmente consulenza, come meglio descritto nel resto della proposta.

Non si esclude, dopo una prima fase di valutazione di qualche anno, la possibilità di trasformare i Comitati in Commissioni, quindi con bilanci autonomi.

### Composizione dei comitati

La proposta è che ciascun Comitato sia composto da almeno un rappresentante per ogni struttura dove sia presente l'attività, non necessariamente il responsabile di servizio, ma è importante che nel caso del Cnm siano proporzionalmente rappresentati sia gli uffici di progettazione che le officine. La nomina dei componenti del Comitato spetta al Presidente dell'Ente che li sceglie a partire dai nomi suggeriti dai Direttori.



N. Goncharova, *Ciclista*

### Mansioni dei comitati

In questa sezione sono elencate le proposte per le mansioni dei Comitati, stimandone i benefici attesi e le risorse economiche e di personale richieste. L'ordine con cui sono presentate cerca di seguire una logica sequenziale, ma non implica necessariamente una definizione di priorità e non esclude ulteriori aggiunte.

### Creare una rete di contatti

Uno degli obiettivi già raggiunti da *What Next Tta* è stato quello di creare una rete per potersi confrontare con colleghi coinvolti nelle stesse attività; questo è un primo passo anche per i Comitati.

La creazione di mailing list, non solo per i membri dei Comitati, ma anche per le intere comunità afferenti, ha costo nullo. Il popolamento delle liste, cioè l'inserimento di tutti gli indirizzi mail degli afferenti al relativo ambito (meccanica e elettronica), è un impegno che deve essere mantenuto nel tempo.

Ad eccezione delle mailing list ufficiali dei Comitati, l'adesione a tutte le altre eventuali liste sarà su base

volontaria.

L'impegno richiesto per la moderazione e la gestione delle mailing list è diluito nel tempo e stimabile in qualche giorno all'anno.

### **Creare momenti di incontro**

Nella fase iniziale si prevede, per il Cne e il Cnm, un incontro annuale dei componenti in presenza e almeno un altro in videoconferenza, in cui discutere le attività del Comitato e raccogliere e valutare idee di miglioramento provenienti dalle strutture. Il contenuto di questi incontri sarà verbalizzato e reso disponibile alla comunità Infn.

All'incontro annuale potrebbero partecipare anche alcune persone esterne ai comitati. In questo modo il numero dei presenti potrebbe arrivare a 40-50. La durata di questo incontro, almeno inizialmente, potrebbe essere di un paio di giorni e, organizzandolo all'interno delle strutture Infn, si potrebbero contenere notevolmente i costi. In questa ipotesi le spese di organizzazione sarebbero quantificabili in 0.5 k€, comunque trascurabili rispetto alle spese di missione (40-50 persone per circa due giorni). Per i costi di trasferta si possono usare i parametri standard che già la Commissione Nazionale Formazione usa. Si prevede inoltre un minimo supporto di segreteria per la gestione della riunione.

Per quanto riguarda gli incontri in videoconferenza, si assume che coinvolgano tutte le persone del Comitato. La durata di questi incontri potrebbe essere limitata ad una giornata lavorativa. In questo caso l'impegno economico, sia di organizzazione sia di missioni, è pari a zero.

I Comitati potrebbero anche farsi carico dell'organizzazione di incontri, anche in streaming, su argomenti specifici, ad esempio seminari, workshop, incontri con aziende, ecc...

### **Creare e coordinare gruppi di lavoro**

All'interno dei Comitati saranno costituiti dei gruppi di lavoro su ambiti specifici, in grado di formulare proposte e rispondere ad esigenze interne o esterne ai Comitati. Ad esempio, i Comitati possono svolgere un ruolo di consulenza nella fase di preparazione di progetti europei o comunque su fondi esterni, riportando le disponibilità di strumentazione e segnalando le eventuali acquisizioni utili all'Ente in un contesto più ampio di quello dei singoli progetti.

Per condurre le attività dei gruppi sarà possibile utilizzare mailing list dedicate con modalità analoghe a quelle descritte sopra. Sarà probabilmente necessario

in alcuni casi utilizzare fondi di missione per lo svolgimento delle attività.

### **Supporto agli acquisti**

I Comitati consentono di discutere e di supportare, ove possibile, a livello centrale le esigenze anche locali. Questo permette ad esempio di programmare acquisti di oggetti condivisibili, concentrare procedure di acquisto in modo da ottenere condizioni più favorevoli, ottimizzare la scelta degli oggetti da acquistare. I benefici sono:

- economici, evitando sia gli sprechi sia le duplicazioni inutili e non funzionali;
- di aumento dell'efficienza, dirottando i fondi risparmiati su strumentazione che altrimenti non si sarebbe potuta acquisire.

Nell'ambito di una Commissione Nazionale dotata di un proprio bilancio, la gestione dei fondi assegnati dalla Giunta Esecutiva avviene attraverso un meccanismo di richiesta, da parte di strutture e gruppi di lavoro, e di successiva valutazione (referaggio) da parte di gruppi di valutatori appartenenti alla Commissione o comunque alla comunità di riferimento, dotati della necessaria autorevolezza. Il tutto sotto la supervisione della Commissione stessa che ha comunque il compito di prendere le decisioni finali.

Pur non avendo un bilancio autonomo, i Comitati possono comunque svolgere sia il ruolo di coordinamento dei gruppi di lavoro per l'elaborazione di proposte di acquisto, sia quello della loro valutazione. Inoltre, possono fornire le competenze per far parte delle commissioni di gara negli uffici dei RUP. Le valutazioni sono poi utilizzate da chi controlla i fondi nel modo che ritiene più opportuno.

Le attività dei gruppi di valutazione possono essere svolte in gran parte utilizzando strumenti collaborativi quali le videoconferenze, quindi a costo nullo. Potrebbe comunque essere necessario prevedere in alcuni casi incontri di persona per la discussione di questioni specifiche, che richiederebbero un adeguato supporto per le missioni. Indicativamente potrebbero essere quantificati in qualche decina di giorni missione nell'arco dell'anno per entrambi i Comitati. Discussioni più generali possono essere svolte nella riunione plenaria prevista inizialmente una volta all'anno come descritto in precedenza, quindi senza ulteriori costi.

Un caso particolare che potrebbe essere ottimizzato con l'istituzione dei comitati, è l'acquisto del software a supporto delle attività di progettazione, quali Cad, simulazioni ingegneristiche, strumenti di controllo dell'hardware, ecc...; attualmente questo aspetto vie-

ne gestito in parte dalle strutture e in parte dalla Ccr, che però non ha competenze per entrare nel merito, ad esempio, riguardo a possibili sovrapposizioni fra diversi prodotti. I benefici ottenibili con l'introduzione dei Comitati potrebbero essere sostanziali; basta considerare che ad oggi le spese per software di tipo ingegneristico gestito dalla Ccr è di circa 350 k€/anno, le spese per quello gestito in ambito Europractice è di circa 130 k€ e che sono già in corso trattative coi fornitori per ulteriori 300-500 k€.

### **Creare una rete di strumenti condivisibili e di un database delle macchine**

Si ritiene utile che all'interno dell'Ente si conoscano le strumentazioni distribuite tra le strutture, sempre in un'ottica di ottimizzazione degli acquisti, ma non solo. Se una struttura possiede una strumentazione particolare, che usa solo per una certa percentuale di tempo, questa strumentazione potrebbe essere usata da altro personale proveniente da un'altra struttura. Altre volte può succedere che la produzione di un componente sia resa impossibile da un guasto o una scadenza molto ravvicinata; in questo caso sapere se in una struttura c'è uno strumento disponibile che permetterebbe di ultimare il lavoro, potrebbe essere la soluzione più veloce ed economica. Ovviamente ciò è possibile solo se esiste un database aperto ai dipendenti e una rete di contatti capillare.

I Comitati possono coordinare la creazione e la gestione di questo database.

Per ogni struttura vengono richieste un paio di settimane per il primo censimento della strumentazione presente in sede e per inserire l'elenco nella piattaforma di asset management di cui l'Ente si sta dotando. Sarà necessario dedicare un paio di giorni all'anno in ogni sede per mantenere aggiornato il database.

### **Promuovere la formazione e supportare il trasferimento tecnologico**

La promozione della formazione e il supporto del trasferimento tecnologico sono di grande rilevanza per i futuri comitati.

Si propone che il Cnm e il Cne possano fornire consulenza esperta nell'ambito meccanico ed elettronico (o in ambiti ancora più specifici) sia alla Cnf che al Cntt e che, al bisogno, una rappresentanza possa essere chiamata a partecipare ad attività e/o riunioni Cntt e Cnf, in particolare per revisione di proposte/progetti TT o valutazione di proposte formative. Si cita come modello quello della Ccr, che già da tempo nell'ambito di tutte le proposte formative di software, cal-

colo e reti fornisce alla Cnf un referaggio esperto, al fine di una corretta razionalizzazione delle proposte pervenute alla Cnf e riduzione dei costi (nella valutazione dei corsi alcune proposte vengono ottimizzate e/o riformulate e/o portate da livello locale a livello nazionale). Con l'introduzione di queste nuove reti di comunicazione risulterà più semplice intraprendere tali pratiche. Inoltre, gli stessi comitati di meccanica e elettronica possono farsi promotori di proposte e di percorsi formativi organici e razionali a livello nazionale o interstruttura e, eventualmente, fornire anche personale docente per alcuni corsi.

Possibile impegno del personale:

Attività Cnf

Le scadenze della formazione per la formulazione delle proposte formative sono 3 all'anno. Per una valutazione delle proposte di meccanica/elettronica il tempo richiesto è stimato in 1-2 giorni di un gruppo di 3-4 referee per ogni scadenza. Questa attività sgraverebbe la Cnf da questa incombenza.

Attività Cntt

Le riunioni Cntt aperte a referenti sono circa 4 all'anno. Quando serve consulenza esperta nella valutazione di proposte di progetti TT, brevetti e altro (nell'anno in corso ad esempio 2 scadenze per proposal R2I e R4I), il Cne e il Cnm potranno fornire aiuto nel referaggio con una o poche unità, 1 o 2 volte l'anno, per circa una settimana di lavoro ogni volta.

### **Creare archivio degli apparati costruiti**

La creazione di archivi informatizzati dei progetti svolti all'interno dell'Ente è una esigenza riconosciuta, ad esempio quando un dipendente si deve avvicinare per la prima volta ad un nuovo esperimento o ne deve progettare uno analogo ad uno esistente. Poter recuperare la documentazione relativa all'esperimento permetterebbe di acquisire quel know how altrimenti irrecuperabile. I Comitati possono costituire il punto di coordinamento di queste attività che sarebbero difficili, se non impossibili, a livello locale.

Dal momento in cui viene deciso di istituire questo archivio, ogni nuovo progetto o upgrade potrà essere catalogato e inserito all'interno dell'archivio. Solo una volta ultimata la fase di progettazione, produzione e installazione dell'apparato, è bene raccogliere in una cartella il materiale riguardante la progettazione (ad esempio, in ambito meccanico, il file step della struttura ed eventualmente anche disegni esecutivi, simulazioni eseguite, note tecniche, ecc.). L'idea è quella di sfruttare uno spazio condiviso (ad es Pandora), dove, a seguito di opportuna autorizzazione, il dipendente

potrà accedere all'archivio.

La forma di questi archivi e la stima dei tempi di implementazione sarà oggetto di uno studio di progettazione da parte dei Comitati. In una seconda fase potrebbe essere opportuno dotarsi di strumenti di Project Lifetime Management (Plm) per la gestione più efficiente dei processi e della documentazione.

#### **Acquisire l'accesso alle normative**

Nella realizzazione di componenti (principalmente meccanici) sono richiesti disegni esecutivi, progetti o procedure che rispettino determinate normative. Spesso queste normative, generalmente molto costose, non sono disponibili neanche nelle biblioteche

universitarie.

La proposta è che il Cne e il Cnm, assieme alla Ccr, acquisiscano e gestiscano un abbonamento all'ente italiano di normazione Uni per poter consultare qualsiasi norma presente nel database Uni (costantemente aggiornato e ordinato). La proposta di abbonamento più conveniente (tra quelle indicate dall'Uni all'indirizzo <http://store.uni.com/catalogo/index.php/unisubscription/#> ) risulta quella come socio ordinario per un costo annuale di € 1052,00 (€ 752,00 per il tesseramento a socio ordinario, che dà diritto anche ad altre agevolazioni + € 300,00 per la consultazione); solo il primo anno la quota sarebbe di € 100,00 più elevata per la presenza della quota di iscrizione.

### Le proposte operative del progetto

- Formazione del Personale – il nuovo referente della formazione
- Il Bo (Benessere Organizzativo) del personale – Il referente locale del Bo – Team di Ascolto
- Ufficio Risorse Umane e Work-life balance (icare, mobility manager, disability manager)

### Introduzione

Il progetto ha come fine quello di individuare e suggerire strumenti che possano migliorare il benessere organizzativo (Bo) dei dipendenti dell'Infn. Il progetto intende focalizzare alcuni aspetti e fornire suggerimenti per lo sviluppo e il miglioramento degli stessi. Partendo dalla definizione del Bo (Prof. Avallone) come l'insieme dei fattori che determinano o contribuiscono a determinare il benessere di chi lavora, in una prima approssimazione potremmo quindi dire che il benessere organizzativo si riferisce alla capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione (Avallone F., 2003 in F. Avallone e M. Bonaretti 2003 pag.24).

### Obiettivi del progetto

Partendo dalle dimensioni del Bo:

- comfort dell'ambiente;
- chiarezza degli obiettivi e coerenza tra enunciati e pratiche;
- riconoscimento, valorizzazione e stimolo delle competenze;
- ascolto dei dipendenti;
- circolazione informazioni;
- prevenzione infortuni e rischi professionali;
- ambiente relazionale franco e collaborativo;
- scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, azione verso gli obiettivi;
- giustizia organizzativa (equità);
- senso di utilità sociale e del lavoro;
- apertura all'ambiente esterno e all'innovazione



M. Chagall, *Il compleanno*

culturale e tecnologica;

- livelli accettabili di stress;
- gestione della conflittualità.

E dagli indicatori del Bo:

- soddisfazione per l'organizzazione;
- voglia di impegnarsi;
- sensazione di far parte di un team;
- voglia di andare al lavoro;
- elevato coinvolgimento;
- Confidenza di successo nel poter cambiare le condizioni negative attuali;
- Percezione di successo dell'organizzazione.

Il progetto *Intenso* formulerà proposte operative per:

- la formazione del personale;
- migliorare il Bo di tutto il personale Infn (sportelli di ascolto, referente del benessere, ...);
- Ufficio Risorse Umane e Work-life balance (I-care, mobility manager,...);

## Formazione

La Formazione risulta essere uno strumento essenziale nella gestione delle risorse umane, nonché un canale fondamentale attraverso il quale acquisire e sviluppare competenze che consentano all'Infìn di rimanere competitivo e aggiornato nei vari settori multidisciplinari di attività. Per questo motivo si ritiene fondamentale inserire tale tematica in un programma che miri al Bo del personale.

Una figura che potrebbe aiutare a raccogliere i bisogni formativi dei dipendenti e aiutare la realizzazione degli stessi è il Referente Locale della Formazione. Tale ruolo è già presente nell'Infìn. Partendo dalla definizione inserita all'interno delle linee guida della formazione presenti sulla pagina ufficiale della Formazione Infìn: "i Referenti locali della formazione contribuiscono alla formulazione dei piani formativi locali, e hanno inoltre il compito di diffondere le informazioni e favorire l'accesso ai diversi eventi formativi". Dopo un'attenta analisi della situazione attuale si ritiene opportuno valorizzare maggiormente questo ruolo, integrando e definendo più nel dettaglio la lista di responsabilità ed obiettivi.

Il Referente della Formazione dovrebbe:

- prendere in considerazione le esigenze formative di ogni singolo dipendente;
- supportare il dipendente nella formulazione della proposta di un corso di Formazione;
- supportare il dipendente nella programmazione/previsione di spesa del corso proposto;
- supportare il dipendente durante l'iter per l'acquisto del corso;
- supportare il dipendente nell'organizzazione del corso;
- proporre e monitorare la richiesta di corso alla Cnf;
- informare i dipendenti circa i corsi che si svolgono a livello locale e nazionale;
- stimolare a scoprire le esigenze formative della Struttura Infìn.

Per valorizzazione maggiormente il ruolo del Referente, si propone:

- di prevedere un corso di formazione ad hoc per poter svolgere il proprio ruolo al meglio;
- di riconoscere ad esso un ruolo all'interno del Consiglio di struttura, come componente effettivo, avendo così una più facile divulgazione nella Struttura dell'attività formativa;
- di valutare e riconoscere in sede di concorsi la sua

attività;

- di riconoscere una congrua indennità per il suo ruolo.

Con il progetto *Intenso* si propone di considerare le suddette valutazioni nelle prossime revisioni del Disciplinare Concorsi dell'Infìn.

## Il Bo del personale dell'Infìn

Dopo un'analisi delle esperienze professionali del gruppo di lavoro di *Intenso* e dei sondaggi informali effettuati, emerge che il Bo è ormai un fattore raro e di cui possono godere in pochi (generalmente è legato alla presenza di Responsabili o, in generale, Manager dotati di capacità umane oltre che professionali, in grado di cogliere eventuali disagi del personale gestito). Il Bo è spesso messo in secondo piano rispetto a problemi gestionali contingenti: ciò comporta che esternazioni del personale risultino molto spesso inascoltate, o che non vedano alcuna azione concreta volta alla soluzione dei problemi o dei malesseri che emergono inevitabilmente in un'organizzazione. Per arginare questa situazione, diventa cruciale introdurre la figura del Referente Locale del Bo (RLBo), uno per ogni struttura Infìn. L'individuazione del Referente Locale del Bo dovrebbe avvenire attraverso una call aperta indetta dal Direttore di struttura. Il Direttore di struttura su invito dell'ufficio centrale Ru (Hr), deve indicare il nominativo. L'ufficio centrale provvederà alla nomina del RLBo. L'Ru o Hr istituirà un database, dove le segnalazioni rigorosamente anonime verranno classificate. Il Cug dovrà avere accesso a tale database.

Tre dovranno essere i team che andranno a costituirsi con i referenti locali del Bo come componenti, divisi per aree geografiche (Nord, Centro e Sud). Ogni team verrà chiamato ad agire/ascoltare il disagio, il malessere all'interno di ogni struttura, attraverso indagini conoscitive. Con una regola fondamentale: il referente del Bo di quella struttura non potrà partecipare all'indagine della sua struttura di provenienza. Il team riferirà al Direttore di struttura e alla Consiglieria di Fiducia. In caso di indagine che coinvolge il Direttore di Struttura, al Presidente e alla Ge.

In questo modo le azioni intraprese (o non intraprese) dal Direttore al fine di migliorare il benessere organizzativo sarebbero monitorate sia all'interno che all'esterno della struttura. L'unica attenzione che bisogna porre a questa iniziativa è che il referente locale del Bo non diventi lo "psicologo" dei dipendenti: il team dovrebbe garantire un'analisi e una valutazione

imparziale su quanto riferito dal singolo dipendente, giudicando il grado di importanza e/o di gravità riportato.

### **Ufficio Risorse Umane e Work-life balance (I-care, mobility manager,...)**

Con il termine work-life balance si intende la capacità di equilibrare la sfera lavorativa e quella privata. Bilanciare questi due aspetti non significa obbligatoriamente suddividere in ugual misura le ore da dedicare all'una e all'altra attività, anche perché si tratterebbe di un obiettivo poco realistico e piuttosto inefficiente. Ogni persona, a seconda dell'età, delle esigenze e della situazione familiare, avrà un suo equilibrio che reputa corretto, mentre per il collega potrà risultare inadeguato. Allo stesso modo, l'ideale di work-life balance può anche variare di giorno in giorno o in base ai periodi dell'anno e della vita.

Al centro del significato di work-life balance ci sono senza dubbio due elementi chiave:

- la soddisfazione data dal lavoro svolto e dal conseguimento degli obiettivi;
- il benessere lavorativo e personale.

Dall'analisi della situazione attuale emerge un'oggettiva difficoltà nel raggiungere un equilibrio tra di essi; in molti casi si riscontra un'assenza di gratificazione e di conseguenza una carenza di coinvolgimento e di passione nello svolgere le proprie mansioni. Questi elementi si supportano l'un l'altro e sono correlati.

Quali sono le misure che contribuiscono a migliorare il clima aziendale? Secondo i risultati del sondaggio realizzato da Ipsos nel 2017, il campione di dipendenti intervistato apprezza in modo particolare i benefit con i quali l'azienda si propone di supportare la sfera privata, ecco alcuni esempi: assicurazioni sanitarie integrative o convenzioni con strutture mediche, aiuti alla famiglia (servizi di baby-sitting e di assistenza agli anziani), benefit per il tempo libero, il benessere e le attività culturali (Cral,...). Causa il sempre più alto grado di inquinamento, traffico e visibilità dei cambiamenti climatici, le istituzioni finalmente si stanno sensibilizzando anche nello sviluppo e incentivazione per una mobilità sostenibile casa-scuola e casa-lavoro: a Bologna, ad esempio, la Giunta comunale ha approvato nel 2018 il bando denominato "Casa-Lavoro: piano per una mobilità meno inquinante" nel quale è previsto uno stanziamento di euro 450.000,00 a favore di azioni di mobilità sostenibile. In questo caso i destinatari del bando sono aziende ed enti che hanno sede nel Comune di Bologna, e hanno un proprio Mobility Manager aziendale (oltre altri parametri più tecnici).

La figura del Mobility Manager per questo tipo di bandi è quindi cruciale.

Si propone quindi, nell'organizzazione dell'Ente, l'introduzione della figura del Mobility Manager in ogni struttura Infn, il cui ruolo dovrebbe essere principalmente di raccordo tra l'Ente e le istituzioni per trovare opportunità messe a disposizione anche e soprattutto dalle amministrazioni locali. Tale ruolo potrebbe essere fondamentale per cercare nuove opportunità facilitanti per i dipendenti. Altro percorso potrebbe essere quello di aggregarsi, con modalità da definire, agli atenei locali presenti di solito accanto alle Sezioni e Laboratori degli Enti di ricerca per unire gli sforzi e optare per azioni congiunte, coinvolgendo anche altri enti.

Ad esempio, UniBo ha un accordo in essere con il Comune di Bologna e, tramite loro, estende la richiesta di convenzione alle aziende dei trasporti locali. L'Università mette una cifra in aggiunta che porta ad avere per i dipendenti un costo agevolato dell'abbonamento annuale ai trasporti pubblici (solo il tragitto casa-lavoro, non per esigenze di servizio). Al dipendente viene trattenuto una parte del costo dalla busta paga; per i dipendenti Ta c'è un contributo importante, mentre per il personale docente la facilitazione è minore.

L'Infn potrebbe fare richiesta di aggregarsi alle università, studiando il modo di superare la questione retributiva legata alle trattenute in busta paga. Non è agevole, ma l'Infn ha già superato sfide complesse con successo.

In tal modo si avrebbero molteplici risultati tra cui il miglioramento dell'ambiente, la soddisfazione del proprio personale di poter contribuire a una giusta causa e (perché no?) avere anche un risparmio in termini economici sulle spese dei trasporti.

Il miglioramento delle condizioni di lavoro, l'aumentata età media dei dipendenti e la crescente applicazione della legge 68/1999 hanno favorito la presenza di lavoratrici e lavoratori con diverso livello di funzionamento/disabilità nelle aziende italiane. Secondo il rapporto Istat 2015 sull'inclusione sociale delle persone con disabilità, nel 2013 solo il 44% delle persone dai 15 ai 64 anni con limitazioni funzionali, invalidità e cronicità gravi era occupata, contro il 55% della popolazione totale di riferimento. Tuttavia, la percentuale di occupati risultava ridotta di oltre la metà nel caso di limitazioni funzionali o invalidità gravi.

Nella prospettiva dell'International Classification of Functioning, Disability, and Health (Who, 2001), il funzionamento e la disabilità non costituiscono del-

le condizioni invariabili ma sono ridefinite continuamente dall'interazione tra l'individuo e l'ambiente, quest'ultimo non limitato al solo ambiente fisico ma inclusivo dei contesti sociali, organizzativi e relazionali. L'integrazione e la valorizzazione dei lavoratori con limitazioni funzionali nei contesti di lavoro comporta pertanto la consapevolezza del ruolo dei fattori personali (es: la motivazione, la capacità di problem solving) e ambientali (es: i dispositivi architettonici, le politiche sociali, gli atteggiamenti) nel permettere all'individuo di esprimere al meglio le proprie capacità lavorative e raggiungere il livello ottimale di benessere.

Garantire le migliori condizioni di lavoro alle persone con disabilità rappresenta uno strumento per ottimizzare la produttività e migliorare l'efficienza dei processi lavorativi e un'opportunità di sviluppo umano e professionale dell'Ente. Al fine di raggiungere tale scopo e in linea con quanto previsto dalla legge delega 124/2015 sulla riorganizzazione della Pubblica Amministrazione, si propone l'istituzione del Responsabile dei processi di Integrazione/Disability Manager deputata al processo di integrazione delle persone con disabilità all'interno dell'Infn. Di concerto con altre figure e organi istituzionali, tale figura si occuperà di promuovere azioni a sostegno dei processi integrazione socio-lavorativa all'interno dell'Ente, dalla pianificazione e selezione del personale, all'inserimento lavorativo, allo sviluppo organizzativo e professionale (Decreto dirigenziale 1 marzo 2018, n. 2922 della Regione Lombardia). Tali azioni potranno prevedere anche: consapevolezza e contrasto degli stereotipi e dei pregiudizi; ottimizzazione delle procedure di reclutamento, affiancamento, organizzazione del lavoro; aumento dell'accessibilità e adattabilità degli ambienti e degli strumenti di lavoro; prevenzione e contrasto della discriminazione e della violenza; incremento degli strumenti di conciliazione vita-privata/lavoro.

Tutto questo potrebbe essere coordinato e gestito dall'Ufficio Risorse Umane (Ru-Hr) di cui si propone l'istituzione a livello centrale (Amministrazione Centrale). L'area del personale gestisce molte delle questioni relative ai dipendenti di un'azienda. Dal reclutamento ai benefit, passando per la creazione e l'attuazione di specifiche strategie a lungo termine per la crescita e lo sviluppo dell'impresa. L'Hr, detto in termini più semplici, dovrebbe quindi agire da tramite tra il personale e il management.

La gestione delle risorse umane viene spesso fraintesa o usata come sinonimo di direzione del personale;

rappresenta invece un concetto assai più complesso e ampio che riguarda attività come motivazione, impegno e partecipazione del personale.

La valorizzazione delle risorse umane, infatti, è strettamente connessa anche alla sfera psicologica e motivazionale, finalizzata ovviamente al miglioramento dell'efficienza lavorativa. Di conseguenza è possibile attuare in tal senso dei percorsi specifici, sia individuali che a livello di gruppo.

La motivazione è l'insieme degli stimoli, delle energie, delle risorse che le persone si sentono di rendere disponibili nella relazione con l'organizzazione. Una disponibilità, comunque, non assoluta, che, peraltro, assume tonalità e valenze soggettivamente differenti. Al tema della motivazione si lega anche un altro dei temi oggi ricorrenti nelle realtà organizzative sia private che pubbliche, ossia il tema, non particolarmente comodo, dell'orgoglio aziendale (in altri termini, il tema del senso di appartenenza).

Orgoglio che è contemporaneamente: fiducia, piacere, motivazione, riconoscimento e forte ragione di appartenenza. Ben sapendo che, per una complessa serie di ragioni, le persone non rendono immediatamente disponibili tutte le loro risorse per condividere le scelte e i progetti dell'organizzazione

Quando si parla di motivazione, la questione centrale non è tanto quella se le persone sono soddisfatte (o meno) del proprio lavoro, tematica pure di straordinaria importanza, quanto piuttosto:

- di quante risorse le persone possono rendere disponibili e qual è la direzione e la qualità di queste energie;
- del loro senso di appartenenza all'organizzazione;
- del desiderio di cambiare;
- della voglia di apprendere.

L'idea è che il capitale umano costituisca il vero e proprio motore dell'innovazione. Le persone, e non la tecnologia, fanno la differenza. Un capitale intangibile, costituito da professionalità, conoscenze e capacità organizzative, cultura imprenditoriale che si sedimenta e si rinnova.

Conclusioni

Dopo un'attenta ed accurata analisi della situazione attuale sono stati riscontrati delle criticità inerenti il benessere lavorativo attuale del personale Infn.

Attraverso il progetto *Intenso* si propongono una serie di interventi compatibili con i regolamenti vigenti per il personale e ad un costo assolutamente sostenibile

per l'Inf.

Tali interventi hanno come obiettivo quello di migliorare la qualità dello status lavorativo dei dipendenti, relativamente alla tre macro-aree tematiche individuate.

## Procedure amministrative digitalizzate

Lo scopo di questo progetto è quello di esporre gli sviluppi dei punti che sono stati trattati durante la prima fase di *Pad*. Alcuni di essi sono stati realizzati, altri invece sono in fase di creazione e sviluppo.

Si elencano qui di seguito le proposte suddivise per ambiti tematici:

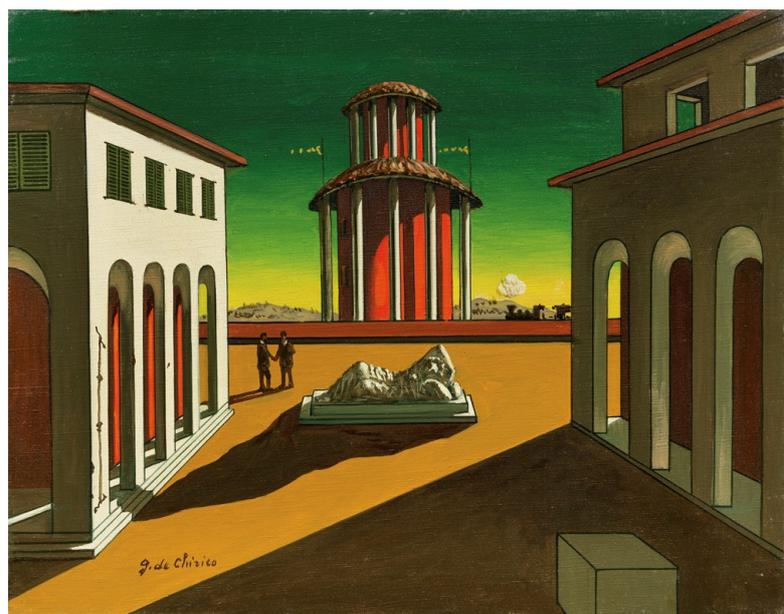
- Fac-simili documenti

Lo scopo è quello di rendere disponibili a tutte le strutture dei documenti che vengono utilizzati nella quotidianità lavorativa. Le Direzioni/Divisioni di Ac potranno effettuare un censimento, ad esempio per i documenti che occorrono per gli ospiti o per l'iva comunitaria, etc.. in modo che siano creati dei pdf editabili disponibili sul sito di Ac. Si auspica che tali fac-simile siano resi disponibili entro gennaio 2020. L'ente sta avviando l'uso dell'applicazione web "LibroFirma" con la quale si andranno a caricare i template in uso delle strutture Infn. Il "LibroFirma" nasce per la creazione, la consultazione e la firma digitale dei flussi documentali da parte di gruppi di lavoro in un ambiente condiviso. I documenti firmati con il LibroFirma vengono salvati contemporaneamente su file system di LibroFirma su un apposito dominio Alfresco.

I documenti da rendere disponibili per la loro compilazione digitale saranno concordati con le varie direzioni/divisioni di Ac e con le strutture che propongano documenti utili a livello nazionale. Ad esempio, nella divisione "Affari Contrattuali-> Modelli" è presente un elenco di documentazione resa disponibile per le strutture, che verrebbe digitalizzata e resa compilabile per gli utenti.

- Missioni

Gestione informatizzata di tutto il ciclo missioni, sulla base del workflow realizzato con il ciclo acquisti – Tool Rda. Lo scopo è quello di rendere disponibile, all'interno di un fascicolo, tutto ciò che riguarda una trasferta, compreso mandato di pagamento e reverse di incasso. Occorre il coinvolgimento di personale



G. De Chirico, *Piazza d'Italia*

informativo e amministrativo, magari attraverso istituzione di un gruppo di lavoro specializzato da costituirsi attraverso una call inviata ai dipendenti amministrativi che si occupano di trasferte. Si auspica che si possa realizzare tale progetto entro luglio 2020. Eventuali costi previsti sono quelli riferiti alle trasferte. (si rimanda anche alla costituzione di un Gdl specializzato come argomentato nel progetto Glass).

- Ordini

È stato ampiamente sviluppato dal Sistema Informativo – Amministrazione Centrale il workflow del processo di acquisti sotto i 40.000 euro: a pieno regime nelle strutture di Pisa, Milano, Padova, Roma 2, Amministrazione Centrale. A breve anche ai Lnf, Trieste, Genova e Bologna e tutte le altre sezioni. La richiesta è quella di poter estendere il Tool Rda esistente anche per gli acquisti superiori ai 40.000, pur richiedendo sicuramente un impegno maggiore. Si spera sia realizzato entro aprile 2020. Costi: zero  
Risorse umane per la realizzazione

Analisi: suggeriamo l'istituzione di un gruppo di lavoro specializzato (6/7 persone) coordinato dal Responsabile della Divisione Affari Contrattuali e composto da personale afferente a tale Divisione e da Responsabili Amministrativi, da costituirsi attraverso il sistema delle competenze *Vinco* o in alternativa attraverso una call nazionale. Il lavoro di analisi dovrebbe completarsi in 10 giornate complete (incontri di tutto il Glass). Sviluppo, debug, test (coinvolgendo il gruppo di analisi):

Manutenzione e supporto: 0,5 fte

- Mandati di pagamento e reversali di incasso

A oggi è ferma ancora l'idea della creazione di un repository dei mandati di pagamento e delle reversali di incasso. Mandati di Pagamento e Reversali di incasso dovrebbero essere resi disponibili all'interno della pratica (Ms o Or/Ge/Cs/Sm) di riferimento. Ciò prevede il coinvolgimento del personale del sistema informativo. Si auspica che ciò possa andare a regime entro gennaio 2021.

Costi: zero

Risorse umane per la realizzazione

Analisi: suggeriamo l'istituzione di un gruppo di lavoro specializzato (4/5 persone) coordinato dal responsabile della conservazione e composto da esperti in ragioneria, ciclo passivo e trasferte, da costituirsi attraverso il sistema delle competenze *Vinco* o in alternativa attraverso una call nazionale. Il lavoro di analisi dovrebbe completarsi in 5 giornate complete (incontri di tutto il *Glass*).

Sviluppo, debug, test (coinvolgendo il gruppo di analisi)

- Scadenario

Obiettivo: avere uno scadenziario informatizzato nazionale che riporti tutte le scadenze e i relativi compiti di tipo amministrativo (storni, corrispettivi Iva, ecc.) comuni a tutte le strutture Inf.

Descrizione: l'idea è quella di avere uno strumento che integri le funzionalità di un calendario (eventi, notifiche di promemoria, condivisione) con le funzionalità di uno scadenziario (scadenza del compito, assegnazione, cambio di stato dei task, commenti, tag). Lo strumento deve permettere l'accesso con le credenziali AAI e poter assegnare ruoli e privilegi a vari livelli.

Inoltre, si dovrà prevedere più sessioni dello stesso tool in modo che un utente possa avere accesso sia allo scadenziario nazionale che a quello locale (di Sezione o di Gruppo) anche contemporaneamente.

I compiti devono poter essere filtrati per stato, per assegnatario, per richiedente e per data di scadenza (tra una settimana, un mese, ecc..).

Requisiti: si richiede che il sistema supporti le seguenti funzionalità:

- accesso con credenziali AAI;
- privilegi di accesso e visibilità a utenti e gruppi personalizzabili;
- creazione di task;
- notifiche sulla scadenza personalizzabili (1 giorno, 1 settimana, 1 mese prima, ecc..).
- assegnazione dei compiti;
- gestione dello stato dei compiti;
- campi descrizione e commenti con log delle attività/domande;
- filtri rapidi di ricerca e tag;
- utilizzo di più sessioni (o istanze) dello stesso strumento.

Strumenti: Si propone l'utilizzo di strumenti informatici già in uso presso i Servizi Nazionali e il Sistema Informativo, con i dovuti adattamenti, sviluppo di nuove funzionalità e loro manutenzione. È già stato avviato un dialogo esplorativo per valutarne la realizzazione con Sogo, Kanban, Microsoft Planner.

- Condivisione documenti utili a tutte le strutture  
Creare in un apposito spazio di Alfresco (o altra piattaforma) un'area in cui possono essere inseriti i documenti utili a tutte le strutture, come ad esempio il Durc di un fornitore o la tracciabilità o ancora gli F24 (utili per le rendicontazioni dei progetti esterni), ad accesso riservato agli amministrativi. Questa area potrà essere alimentata da chi viene per primo in possesso del documento. Non sono previsti costi particolari e si auspica una realizzazione entro gennaio 2020.

- Albo fornitori

Già nella prima fase del progetto, la questione "albo fornitori" era stata vista come un punto molto importante da sviluppare perché avrebbe risolto gran parte dei problemi in tutte le strutture. A oggi, purtroppo, l'idea di portare avanti questa questione, è stata del tutto abbandonata in quanto risulta essere pronta "una bozza", pertanto si è ritenuto non addentrarsi sulla questione, seppure per molti ritenuta di vitale importanza.

- Programmazione acquisti

L'idea è quella di proporre una piattaforma che potrebbe essere simile a quella di missioni o delle Rda o qualsiasi altra che permetta al Rup di inserire i dati

nel momento della prima programmazione, e poi gli consenta di inserire, se necessario, le eventuali integrazioni/aggiunte/modifiche al programma biennale. Il tutto on line, permettendo poi ai singoli soggetti impegnati nel work-flow di dare il proprio ok (per es. Responsabile amministrativo, Direttore, responsabile dei fondi). La piattaforma andrebbe gestita da Ac che farebbe i suoi controlli e verifiche e trasporterebbe direttamente i dati inviati in delibere di autorizzazione (quindi andrebbero inseriti negli step per il responsabile ufficio programmazione di Ac e per il Direttore della divisione affari contrattuali e/o la dirigente della direzione gestione e finanza).

- Comunicazioni ordinarie con Ac

Verificare l'esistenza effettiva di procedure amministrative che risultano essere ancora cartacee; facendo piccoli sondaggi tra le strutture INFN. Lo scopo è quello di andare verso la dematerializzazione e la successiva informatizzazione delle procedure amministrative.

- Codice fiscale

Esistono procedure adottate da varie sedi INFN, ma non esiste una procedura a livello Nazionale. La Direzione Generale o le Direzioni/Divisioni di AC, al fine di uniformare il rilascio del codice fiscale da parte delle Agenzie delle Entrate che operano a livello locale, potrebbero presentarsi come Istituto alle Direzioni provinciali delle Agenzie delle Entrate dove vi è una sede Infn al fine del rilascio in via telematica o per e-mail del codice fiscale. Ottenere il codice fiscale è elemento necessario per il pagamento dei compensi all'ospite e a volte il rilascio del codice fiscale richiede tempi elevati che potrebbero essere risparmiati.

Costi: zero

Risorse umane per la realizzazione: 10 giornate fte

- Alfresco

Potenziare l'utilizzo di Alfresco per tutte le strutture, magari anche attraverso formazione adeguata e mirata ai fini specifici dell'utilizzatore della piattaforma (per livelli di formazione) sul corretto utilizzo e sulla presentazione delle potenzialità che lo strumento offre. Favorire buone prassi riguardo la condivisione di documenti utili a più sedi e in generale nell'ottica di diffusione della conoscenza.

- Migliorie gestionali Oracle

Si propone che la fruizione delle informazioni contabili/gestionali venga semplificata e resa omogenea fra

i vari pacchetti/maschere, introducendo modalità di ricerca per tipologie di pratiche: ordini, impegni spesa, mandati, ordini ancora aperti ripartiti per esercizio di impegno, etc. Si propone inoltre un miglioramento sistematico dei pacchetti esistenti (ordini, impegni spesa, inventario) preceduto da una accurata programmazione svolta con lavoro di analisi a cui possano partecipare anche amministrativi che siano direttamente coinvolti nella attività pratiche.

Dal sistema Oracle si potranno poi generare, eventualmente, le richieste di cui ai punti 2), 3) e 4).

- Conservazione

Il responsabile della conservazione dell'Infn è Claudio Ciamei. L'Ente sta perfezionando l'accordo con un conservatore esterno accreditato. Si prospetta quanto prima l'avvio della conservazione a norma dei documenti prodotti dall'Ente suddivisi per classi documentali:

- documenti di protocollo (registrazioni) e documenti generici;
- registri giornaliero e annuale di protocollo;
- contratti;
- fatture attive e passive;
- determinazioni;
- deliberazioni Ge e Cd;
- mandati e reversali;
- ordini;
- fascicoli

Nell'Infìn ognuno di noi è inquadrato all'interno di un organigramma più o meno complesso. Conseguenza diretta e ovvia del farne parte è quella che ognuno di noi ha un capo, un coordinatore, un responsabile; spesso più di uno.

Quando disegniamo un organigramma, disegniamo tante caselline tutte uguali, con delle linee che le uniscono. Sono così impersonali che se non facciamo uno sforzo non ci rendiamo conto che dentro ogni casellina ci sono delle persone, che sono poi la parte sostanziale dell'organizzazione; persone diverse, con competenze diverse, esigenze diverse, storie diverse. Essere messo a capo anche della più semplice e piccola casellina non è responsabilità da poco.

*Reale* si è chiesto cosa vuol dire essere un capo – che noi preferiamo chiamare “*team leader*”, nonostante l'anglicismo – e come una persona in quella posizione possa esprimere al meglio il suo ruolo.

La prima immagine che ci piacerebbe venisse in mente quando si pensa a una riunione tra persone che lavorano nell'Infìn è la tavola rotonda, quella di Re Artù per intenderci. In una tavola rotonda non è immediatamente evidente chi è il capo e chi è il sottoposto: le capacità, e i limiti, di ognuno possono emergere spontaneamente. Certo non ci nascondiamo che l'autorità – il Re – esiste e talvolta è necessario imporre una decisione, ma la vera autorità deve essere fondata sull'autorevolezza.

Cosa ci si può aspettare da una tavola rotonda? Come si decidono modalità lavorative e carichi di lavoro dei partecipanti? Qual è il ruolo del capo nel processo?

Innanzitutto ci aspettiamo che si identifichino gli obiettivi e, a seguire, i processi per raggiungerli; a cascata ci sarà la costruzione di un piano lavorativo che assegni in modo chiaro e trasparente gli incarichi e che questi siano bilanciati all'interno del gruppo. E poi che si definiscano le priorità e che si mantengano, per evitare i continui cambi di programma che rendono difficile la gestione del piano stesso. Infine che ci sia un'attenzione a capacità, interessi, aspirazioni,



S. Dalí, *La persistenza della memoria*

timori delle persone: sono tutte diverse e il capo deve essere in grado di mediare tra caratteri, conflitti ed esigenze differenti.

Il gruppo di lavoro di *Reale* si è interrogato su come si possano costruire un buon *team* e un buon *team leader* e su come i due aspetti siano legati.

Sicuramente serve una adeguata formazione, mirata a superare la mentalità tradizionale dell'organizzazione lavorativa, spesso ancora di stampo novecentesco. Il Piano di Formazione Nazionale dell'Infìn, già da diversi anni, sta andando in questa direzione, proponendo una formazione sempre più precisa e diretta al *project management*; questo tipo di formazione però andrebbe via via allargata a tutto il personale, per aumentare da un lato la consapevolezza del significato del ruolo, dall'altro per anticipare la propensione alla *leadership* dei più giovani.

L'azione di un *leader* è poi inefficace se non c'è condivisione della missione, che permette di conciliare obiettivi di breve e medio termine con la visione di lungo termine, aiutando la costruzione di uno spirito di appartenenza e il superamento di difficoltà e divergenze minori.

### Il principio di Peter

“In una gerarchia ogni dipendente tende a salire di grado fino al proprio livello di incompetenza”.

Nota anche come principio di incompetenza, è una tesi paradossale che tratta delle dinamiche di carriera basate sulla meritocrazia all'interno delle organizzazioni gerarchiche. Fu pubblicata quasi per scherzo nel 1969 dallo psicologo canadese Laurence J. Peter in un libro dal titolo “The Peter Principle”, in collaborazione con l'umorista Raymond Hull.

In una organizzazione gerarchica in cui le promozioni sono basate su criteri meritocratici, i membri che si dimostrano capaci vengono promossi ai livelli più alti fino a quando raggiungono un grado poco congeniale alle loro competenze, che corrisponde appunto al loro livello di incompetenza. Lì si ferma la carriera. Collaterale della legge di Peter è che le gerarchie tendono a riempirsi di persone incompetenti per il loro ruolo.

Come si può evitare un destino così infausto? Innanzitutto osserviamo che non sempre chi è molto bravo a svolgere un ruolo operativo, ad esempio a sviluppare software, o a progettare una scheda di elettronica, o a fare una analisi dati di un esperimento di fisica, è necessariamente bravo a coordinare il gruppo di persone che svolgono lo stesso lavoro. O magari potrebbe essere idoneo oggi a ricoprire quel ruolo, ma non più tra quattro anni. Le persone infatti cambiano, così come il lavoro, le necessità o le motivazioni. Può succedere che un componente del gruppo si formi nel frattempo o arrivi una persona nuova; è possibile che questi siano in grado di dare un contributo maggiore nel coordinamento del gruppo rispetto al capo attuale.

Si può evitare questo blocco delle posizioni di responsabilità?

Partendo proprio dal principio di Peter, tre ricercatori dell'Università di Catania, due dei quali associati all'Infn, Alessandro Pluchino, Andrea Rapisarda e Cesare Garofano vinsero nel 2010 il premio Ig Nobel per il *management* per aver “dimostrato matematicamente che le organizzazioni diventerebbero più efficienti se promuovessero le persone a caso”. Si è nuovamente di fronte a un paradosso e per fortuna l'Infn non soddisfa pienamente le ipotesi di quel modello, però non ci si può nascondere che la valutazione di persone da parte di altre persone è un evidente esercizio imperfetto e che il caso (ma sarebbe forse meglio dire fortuna) gioca sempre un ruolo tutt'altro che secondario.

Se quanto sopra esposto ha un fondamento di verità e constatando che ora i ruoli di responsabilità di ser-

vizi e reparti sono piuttosto statici, con incarichi che spesso sono cambiati solo per pensionamento, se ne può dedurre che un sistematico atteggiamento di ricambio dei ruoli di responsabilità avrebbe un effetto benefico sull'efficacia dell'azione del personale Infn, con conseguenti vantaggi sulla produzione scientifica e tecnologica dell'Istituto. Sarebbe il modo migliore per creare un rapporto di fiducia tra le persone, basato sull'autorevolezza e non sull'autorità, e permetterebbe a tutti di ambire ad avere l'opportunità di dimostrare le proprie capacità in ruoli meno operativi e più da *leader*. Non c'è niente di peggio, sia a livello personale sia per l'efficienza dell'organizzazione, di lavorare con un capo che riteniamo inadeguato e che per di più rimarrà tale a tempo indefinito.

Rendere operativa una soluzione già esistente.

Non dobbiamo nemmeno inventarci niente di nuovo per adottare questo atteggiamento di ricambio sistematico. Già ora, partendo dall'apice del nostro organigramma, dal Presidente del nostro Istituto, per arrivare ai Direttori di Sezioni, Laboratori e Centri Nazionali, ai Presidenti e ai Coordinatori Locali di Commissioni Scientifiche Nazionali, ai responsabili locali e nazionali di esperimenti, le cariche sono dinamiche: sono a tempo, c'è consultazione, c'è ricambio. È solo scendendo verso il basso che gli incarichi sono invece decisamente statici e spesso, per consuetudine o quieto vivere, vengono rinnovati fino al pensionamento.

Ma il fatto stesso che questi incarichi richiedano un rinnovo esplicito sottintende che sono pensati per essere a tempo determinato. E infatti l'art. 8, comma 4, del Regolamento di Organizzazione e funzionamento dell'Infn, approvato con Delibera del Consiglio Direttivo n.14642 del 26/1/2018, recita: “i responsabili dei Servizi/Uffici sono nominati con provvedimento del Direttore, con incarico della durata massima triennale, revocabile, e rinnovabile; può essere preposto sia personale dipendente, sia personale non dipendente dotato di incarico di ricerca o di collaborazione tecnica.”

Il testo sottolinea quindi in modo inequivocabile che la figura del responsabile di un servizio o reparto ha bisogno della fiducia del Direttore, fiducia che deve essere valutata e riconfermata ad ogni cambio mandato.

La regola dunque c'è, bisogna solo applicarla, con il coraggio di abbandonare un po' di tradizione. In questo modo, risolveremmo anche molti casi di situazioni arrugginite e incancrenite, offrendo nuove opportunità a persone formate e con uno sguardo rivolto al futuro.

Questa è una sfida non facile per i Direttori, ma confidiamo che la vorranno cogliere.

Reale è un progetto a costo zero per l'Istituto e immediatamente realizzabile: partendo dai Piani Nazionali di Formazione dell'ultimo triennio si può infatti

facilmente verificare quanto questi siano proiettati verso la formazione manageriale di tutto il personale. Osservando il personale dell'ente possiamo avere un riscontro immediato di quanto sia pronto a sedersi intorno ad una tavola rotonda.

*What Next Tta* ha permesso di soffermarsi anche sugli aspetti organizzativi diversi da quelli amministrativi o tecnici. Ci siamo interrogati su alcune criticità del “sistema” Infn in un contesto di analisi sociale e comportamentale che rientra formalmente nell’ambito della sicurezza sul lavoro, ma che ha un impatto diretto sul “clima aziendale”, sulla propensione al guardare avanti e sull’importanza di essere pro attivi, tutti elementi chiave per indurre un processo di miglioramento. Pertanto, abbiamo ragionato sui temi più che sulle proposte, perché siamo consapevoli che sono argomenti che devono essere prima di tutto capiti, per essere poi supportati dal *management* che deciderà le strategie migliori per renderli operativi.

Abbiamo individuato 4 temi principali sui quali sono stati sviluppati 4 progetti:

- un tema pensato per la dirigenza, *Da noi per voi*.
- un tema sul personale, *Competenza ed età*.
- un tema per la sicurezza, *La buona gestione*.
- un tema trasversale, *Un approccio strumentale*.

### Cosa

4 progetti diversi ma con molti punti in comune:

- Sicurezza e benessere lavorativo sono strettamente collegati
- Tematiche ricorrenti
- Formazione come strumento principale di cambio mentalità
- Sistema condiviso in tutte le sedi

### Come

- Obiettivi semplici e non troppo invasivi:
- Azioni a piccoli passi per abituarsi gradualmente
- Buone prassi di organizzazione

### I progetti

*Disco, diffusione Cultura della Sicurezza*

Parola chiave: disponibilità

Il progetto disco rappresenta una sfida e un’opportu-



H. Rousseau, *Il sogno*

nità per i Direttori e in particolare per quelli di nuova nomina.

La sfida proposta è passare da fisici bravi a dirigenti competenti. L’iniziativa nasce da chi lavora con voi tutti i giorni e vede le vostre difficoltà di muoversi in particolare su due fronti: il rapporto con le Università e la gestione del personale.

- Il rapporto con le Università

La prima cosa da fare è rafforzare l’immagine di uniformità dell’Infn verso le Università dando uno strumento ai Direttori.

Per l’Università vi proponiamo di realizzare un testo unico nazionale di convenzione con le Università (magari firmato Infn Crui) che renda uniformi e chiare le relazioni tra le parti come, ad esempio, tutti gli aspetti della didattica del personale Infn e gli aspetti della sicurezza al di là degli obblighi formali. Questo permetterebbe di risolvere alcune differenze, non piccole, di trattamento nell’usufruire del personale per la didattica e una maggior consapevolezza dei temi e delle responsabilità legate alla sicurezza per il personale dipendente e associato e le implicazioni di responsabilità, spesso trascurate, che i Direttori si assumono.

Per realizzarlo serve un piccolo gruppo di lavoro che

prenda in esame le convenzioni: partendo dalla ricognizione dei testi delle varie sedi, dovrà realizzare un template minimo standard che garantisca un comportamento omogeneo tra le varie sedi e le Università ospitanti.

Si presume che con cinque persone, si potrebbe arrivare, nell'arco di sei mesi, a una bozza. Poi servirà un intervento forte di dialogo con la Crui.

- **Gestione del personale**

Per diventare un bravo direttore che fa funzionare la propria sede dovete dedicare tempo alle persone per capire le richieste del personale. La proposta è costruire un percorso di formazione dei direttori sulla gestione del personale e attivare momenti di dialogo diretto tra direttore e personale anche predisponendo incontri individuali con i dipendenti.

Un piccolo investimento del vostro tempo per rendere tutto più fluido ed efficiente. Abbattendo la distanza che a volte c'è tra personale e Direttore siamo certi che si disinnescerebbero tutte quelle tensioni che il sistema gerarchico piramidale tende a creare.

Il progetto cerca anche di rispondere ad un obbligo civile in un ente di eccellenza: attivare e adeguare gli strumenti collaborativi per i nostri colleghi con disabilità.

In questo ambito l'Ente si è mosso relativamente da pochi anni assumendo personale, ma senza un progetto nazionale di supporto all'integrazione lavorativa.

Per integrazione intendiamo la fornitura di ausili tecnici e informatici che consentano una partecipazione concreta alle attività dell'Ente e quindi un utilizzo completo delle potenzialità dei dipendenti coinvolti.

Per realizzare il progetto serve la disponibilità dei Direttori a intavolare un dialogo con il personale e il coinvolgimento degli uffici di direzione che dovranno organizzare gli incontri. Per la parte di ammodernamento degli strumenti è necessario incaricare alcuni dipendenti delle categorie protette e alcuni tra gli esperti del calcolo e dei servizi tecnici che si dovranno interfacciare tra di loro per valutare e proporre le soluzioni migliorative.

### *Grande, gestire l'aumento dell'età dei dipendenti*

Parola chiave: miglioramento collaborativo

Il progetto *Grande* propone di introdurre buone prassi di organizzazione del lavoro al fine di gestire l'aumento dell'età media dei dipendenti.

I dati sull'età media del personale Infn risentono delle dinamiche tipiche della Pa che non permette una iniezione continua di risorse giovani, ma l'apporto di

personale avviene per finestre temporali a spot e con il meccanismo del turn-over che impedisce una corretta e sana sovrapposizione tra le persone esperte e i loro sostituti. Tuttavia il personale Infn ha una differenza sostanziale con quello tipico della Pa. L'ambiente di ricerca ha generato un approccio diffuso all'uso delle tecnologie informatiche e quindi non c'è una situazione di analfabetismo digitale da colmare, ma un'esperienza da trasmettere e rafforzare.

Le azioni proposte prevedono di attivare politiche atte a favorire una transizione graduale dal lavoro alla pensione e, allo stesso tempo, valorizzare l'esperienza acquisita trasferendo le competenze ai nuovi assunti. La proposta si traduce nel raggiungimento di un generale miglioramento delle condizioni di lavoro delle persone più grandi promuovendo modalità che possano adattarsi alle esigenze dell'Infn.

È possibile, ad esempio, definendo orari più flessibili o ridotti e pensare a misure compensative in termini di riposo e tempo di pendolarismo o, ancora, limitando il lavoro notturno o il carico di lavoro favorendo la rotazione delle mansioni. Al contempo, si può attivare, quanto più possibile, meccanismi di sovrapposizione con il personale assunto da poco o con contratti iniziali in modo da favorire al massimo lo scambio di competenze, il tutto in un'ottica bidirezionale.

Anche per questo progetto, le richieste iniziali sono minime: un gruppo di lavoro ristretto che individui alcune azioni concrete da sperimentare in alcune sedi pilota per poi estendere il modello.

Il tutto potrebbe rappresentare inoltre un modello per gli Epr anche in accordo con le organizzazioni sindacali con il quale potrà essere attivato il giusto confronto.

### *Sale, Schede di Destinazione Lavorativa e di Radioprotezione*

Parola chiave: integrazione

Il progetto prevedeva l'inserimento della scheda di destinazione lavorativa nel *work-flow* della sicurezza e integrata con il portale del personale, viene qui solo citato perché è stato assorbito dal nuovo sistema di gestione della sicurezza. Si attende di vederlo operativo a breve.

### *Quarcs, Query Response Code Sicurezza*

Parola chiave: "strumento"

Con *Quarcs* si parte con un ribaltamento del punto di vista: non siamo partiti da un problema per cercare una soluzione, ma siamo partiti da uno strumento per

attivare un cambiamento. Abbiamo cercato qualcosa già usato nell'Inf, ma non completamente sfruttato. Partendo dal Qr-code impresso in tutti i documenti protocollati abbiamo pensato di estenderne l'uso applicandolo nel campo della sicurezza e proponendo un uso differente in ambito amministrativo per mostrare quanto questo strumento, od un altro equivalente che il management vorrà adottare, possa essere facilmente scalabile e che lo sforzo di realizzare una struttura che lo supporti sia ripagato dal poterlo usare in altri ambiti. Si tratta quindi dell'opportunità di individuare un utilizzo preciso che ne stimoli la realizzazione ma che ne dimostri anche le potenzialità. Quindi, il concetto non è valutare se il Qr-code sia lo strumento giusto, ma capire che gli strumenti possono essere di per sé stessi elementi di evoluzione della gestione.

Il Qr-code di per sé è un link visuale che permette di accedere ad un contenuto attraverso uno smartphone.

Operativamente si può pensare di creare uno spazio sul web in cui depositare e rintracciare delle informazioni. Nell'ambito sicurezza vorremmo introdurre i seguenti utilizzi:

- mappe di sicurezza
- mappe delle strutture (vie di fuga, uscite di sicurezza, localizzazione degli estintori);
- schede di destinazione dei locali in cui si svolgono le attività (laboratori, capannoni, zone impianti, hall degli esperimenti, officine meccaniche, camere bianche) con l'indicazione delle persone e dell'elenco dei beni inventariali presenti all'interno dei locali;
- informazioni sull'impiantistica in particolare quella soggetta a revisione (recipienti in pressione, carroponti e estintori);
- classificazione e data di scadenza dei Dpi.

Per fare questo possiamo creare dei template sulla tipologia di informazioni da inserire in modo tale che, in breve tempo, troveremo molte delle infrastrutture Inf catalogate opportunamente. In questo caso l'associazione delle informazioni al QRcode potrebbe essere fatta agevolmente dalle squadre di emergenza delle varie sedi con l'obiettivo di conoscere al meglio luoghi e dispositivi di sicurezza e, allo stesso tempo, attuare quelle buone prassi di gestione della sicurezza che sono obbligatorie.

Gli RIs si sono resi disponibili a sviluppare queste procedure.

L'esempio amministrativo forse ne rende più chiare le potenzialità mettendo in risalto quello che dovrebbe essere il processo corretto di creazione: dal contenu-

to al QR-code.

Applicandolo ad esempio alla gestione dell'inventario si potrebbe creare il codice univoco nazionale. Di per sé basterebbe applicare l'etichetta giusta all'oggetto mentre per la creazione del contenuto potrebbe essere auto generato e mantenuto aggiornato se la generazione del Qr-code avvenisse durante le fasi del ciclo acquisti.

Pertanto sarebbe il sistema ad associare le informazioni all'etichetta e non il viceversa.

Per fare questo serve coinvolgere il sistema informatico per creare lo spazio nel portale identificando almeno il contenuto tra quanto è accessibile a tutti e quanto riservato agli interni e per sviluppare gli script di creazione dell'inventario.

Il sistema, una volta stabile, potrebbe essere esteso ad altri usi, come informazioni per il pubblico e le conferenze (ad esempio per la registrazione dei partecipanti).

# TRASPARENZA

## Migliorare la trasparenza

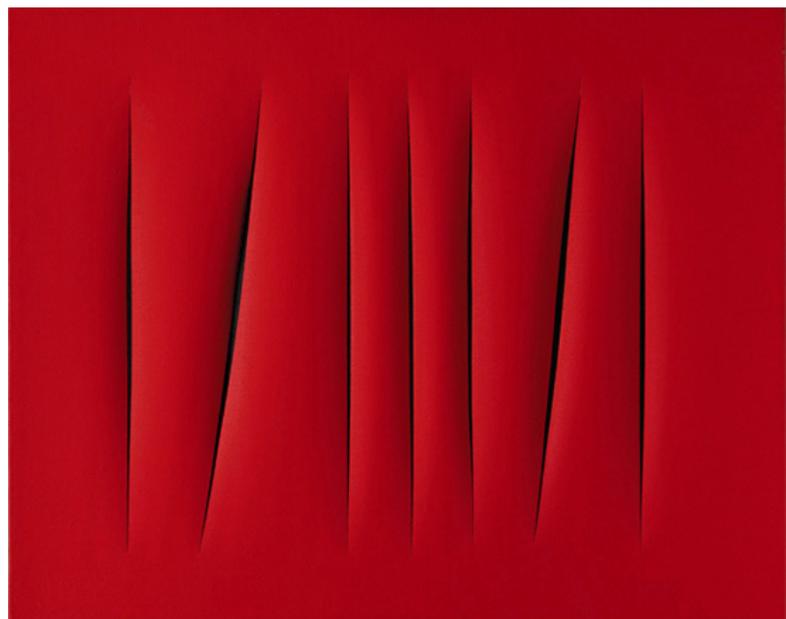
La trasparenza rappresenta uno strumento importante per favorire l'accessibilità dei documenti e dei processi decisionali, oltre che promuovere il riconoscimento delle competenze tecnico-amministrative presenti all'interno dell'Ente, sviluppare il senso di partecipazione attiva e di appartenenza.

Gli svariati abstract presentati in ambito Wntta sul tema della trasparenza hanno segnalato come, nonostante molti documenti siano già accessibili nel sito dell'Amministrazione Trasparente che in quello dell'Amministrazione Centrale, non sia sempre facile reperire informazioni sugli incarichi di responsabilità all'interno dell'Ente nei casi in cui la trasparenza non sia esplicitamente prevista da obblighi di legge. Risulta pertanto difficile individuare i responsabili e i referenti locali di servizi, di commissioni e di gruppi di attività.

Si ritiene che ciò limiti la conoscenza delle attività dell'Infn e delle persone in esse coinvolte, sia da parte di interlocutori esterni che da parte dei dipendenti stessi dell'Ente, con possibili ricadute sul corretto indirizzamento di richieste specifiche e sulla ricerca di collaborazioni su eventuali compiti e attività.

È stata segnalata anche la difficoltà a rintracciare sui siti web dell'Infn i Gruppi di Lavoro (GdL) incaricati della stesura di regolamenti e disciplinari, nonché delle commissioni preposte all'attribuzione di benefici assistenziali o all'espletamento di concorsi e gare. Anche in questo caso, una maggiore accessibilità di queste informazioni, nel rispetto degli obblighi previsti dalla legge, contribuirebbe a promuovere la trasparenza e il coinvolgimento nelle attività dell'Amministrazione.

Nel caso dei GdL finalizzati alla stesura di regolamenti e disciplinari, è stata rilevata una scarsa partecipazione del personale tecnico e amministrativo incaricato delle specifiche procedure. Il ridotto coinvolgimento preventivo di tali soggetti ha come conseguenza una maggiore richiesta d'indicazioni e chiarimenti, una difformità nelle prassi adottate dalle Strutture, una



L. Fontana, *Concetto spaziale, attese*

perdita di occasioni per raccogliere input significativi e, in qualche caso, un maggiore rischio di errori, incongruenze, e problemi. Tali criticità sembrano essere state condivise dalla Direzione Affari del Personale che, dopo la presentazione e la discussione del progetto *Trasparenza*, ha promosso l'inclusione del personale Ta in nuovi gruppi di lavoro e favorito la circolazione delle bozze tra gli addetti attraverso un sistema di condivisione in *cloud*.

In questa direzione andrebbe anche, fatta salva l'autonomia di scelta del management, la possibilità di favorire l'avvicendamento del personale Ta coinvolto in tali GdL. Si propone un coinvolgimento mediante call aperte, come già avviene per la nomina dei componenti del Comitato Unico di Garanzia, o avvalendosi di una ricognizione preliminare del "database delle competenze" (v. progetto *Vinco*).

Anche per ciò che concerne gli incarichi locali di responsabile di servizio e referente di altre aree (formazione, trasferimento tecnologico, Commissione Calcolo, ecc.), è stata rilevata una difficoltà nei processi

di avvicendamento del personale. Fermo restando le ragioni che giustificano il mantenimento per periodi prolungati di uno stesso incarico e la prerogativa dei Direttori di Struttura in tale scelta, è stato osservato che in alcuni casi il mancato avvicendamento può favorire aumentati carichi di lavoro, fenomeni di stagnazione nella gestione del servizio e irrigidimento delle aspettative e dei ruoli, con impatto sul benessere dei collaboratori del servizio e sull'efficienza del lavoro. Si ritiene che, ove siano presenti le risorse di personale adeguate, la possibilità di un meccanismo di avvicendamento permetterebbe di beneficiare di nuovi stimoli, sbloccare situazioni di stallo e di favorire la crescita lavorativa e l'assunzione di responsabilità dei collaboratori. Per perseguire tale fine sono auspicabili dei programmi di formazione adeguati.

L'avvicendamento degli incarichi di responsabilità permette di fare emergere delle capacità che possono essere oggetto di valutazione in sede di concorsi per i passaggi di livello (v. progetto *Reale*).

Il tema dell'avvicendamento degli incarichi di responsabilità va anche considerato in relazione all'aumentata età media dei dipendenti dell'Ente: tener conto dell'avvicendamento favorirebbe una transizione graduale dal lavoro alla pensione e un efficace trasferimento delle competenze mediante attività affiancamento (v. progetto *Grande*).

### *Obiettivi:*

- Aumentare la trasparenza dei Gruppi e delle Commissioni di lavoro nazionali e locali.
- Consolidare la partecipazione del personale amministrativo/tecnico ai GdL per la stesura di regolamenti e disciplinari.
- Promuovere, ove possibile e opportuno, l'avvicendamento a livello locale dei responsabili di servizi e dei referenti di altre aree.

### *Strumenti:*

- Implementazione di un database in cui convergano tutte le cariche nazionali e locali, con durata e finalità del mandato, incluse: cariche elettive e su nomina del Presidente, gruppi di Lavoro e commissioni nazionali, responsabili di servizi e referenti locali.
- Consolidamento della partecipazione del personale TA ai GdL in materia tecnico-amministrativa mediante il coinvolgimento diretto degli addetti ai lavori ed eventualmente dell'Ufficio Legale.

Prevedere inoltre la possibilità da parte del personale di segnalare eventuali proposte e criticità sulla tematica di lavoro.

- Reclutamento del personale TA da coinvolgere

nei GdL tramite call aperta, ovvero attingendo al database delle competenze, favorendone ove possibile l'alternanza.

- Incremento di corsi di formazione per responsabili di servizio e diffusione di programmi di affiancamento per favorire, ove opportuno, l'avvicendamento negli incarichi di responsabilità.

## Il vivaio delle competenze

«Avere le migliori competenze in un dato momento, incontrando le ambizioni e la disponibilità del personale, in un’ottica generale di benessere organizzativo»

Il personale dell’Infn costituisce un patrimonio di competenze attualmente non adeguatamente conosciute e impiegate. Si propone che l’Ente si doti di un sistema di valorizzazione delle competenze, un vivaio di competenze (Vinco) all’interno del quale esse possano essere evidenziate e accresciute.

Un tale sistema ha lo scopo di riuscire ad allocare le migliori competenze, valorizzandole al meglio e facendole crescere bilanciando le esigenze strategiche dell’Ente con i desideri delle persone che vi lavorano.

### I vantaggi del vivaio delle competenze Vinco

- Permettere una maggiore valorizzazione delle competenze e migliorare il benessere lavorativo;
- stimolare il confronto con altre realtà e team di lavoro;
- affinare le capacità di problem solving;
- alimentare un meccanismo virtuoso di condivisione delle competenze e di crescita professionale continua;
- ottenere risparmi economici derivanti dall’utilizzo di competenze interne anziché esterne all’Ente;
- coltivare la cultura dell’approccio multi di fronte a un dato problema, favorendo maggior conoscenza e resilienza;
- aumentare il senso di appartenenza e coesione dei dipendenti dell’Ente.

### La struttura del vivaio delle competenze

Cuore pulsante ed essenziale del progetto è *Cerco* (condivisione e ricerca di competenze), un database che raccoglie le competenze, le ambizioni e le disponibilità di ogni dipendente.

A *Cerco* si affianca *Aiuola* (istituzionalizzazione del lavoro per altre sedi), che è costituito da uno spazio (idealmente il 20% per tempo lavorativo) che ogni di-



T. de Lempicka, *Autoritratto nella Bugatti verde*

pendente può coltivare con il sostegno dell’Ente:

- per apprendere nuove competenze
- per trasferire le proprie conoscenze di livello elevato (formatore interno)
- per far parte di gruppi di lavoro interstruttura permanenti (es. gruppo nazionale specializzato in organizzazione convegni, in ragioneria, ecc.) che diano supporto all’operatività quotidiana, raccolgano Faq, dialoghino con la dirigenza a livello organizzativo, ecc.
- per mettere a disposizione le proprie competenze per altre strutture da remoto o comunque restando prevalentemente nel proprio luogo di lavoro (ad

es. supporto in un settore in carenza di personale, ingresso di personale nuovo e quindi necessità di formazione interna, elaborazione di progetti tecnologici interstruttura...)

All'interno di *Vinco* trovano spazio anche strumenti come la mobilità interna oppure le forme di mobilità esterna (come l'aspettativa, il comando, la mobilità propriamente detta, ecc...)

### **Vinco come strumento per il management**

Il sistema *Vinco* pertanto permette di offrire una ricchissima e sempre aggiornata fonte di dati e deve essere lo strumento primario di ricerca di competenze attraverso l'interrogazione del database *Cerco*.

Il sistema fornirà poi importanti indicazioni per:

- pianificare il fabbisogno di personale;
- il piano formativo nazionale;
- per gestire l'avvicendamento generazionale, in particolare per trasferire quelle competenze possedute da quella singola persona o da un ristretto gruppo di dipendenti nell'Ente.

### **Vinco per la gestione delle risorse umane**

A seguito dell'inserimento da parte di un dipendente di una proposta *Aiuola*, verrà effettuato un colloquio con il Dirigente competente, durante il quale si potrà meglio capire il profilo della persona e le sue aspettative e si cercherà di soddisfarle, facendole incrociare al meglio con le strategie dell'Ente.

Inoltre, riteniamo auspicabile che, in occasione della presentazione di domande di mobilità interna o esterna (ivi compresi i comandi, i distacchi, le richieste di aspettativa, ecc.), il dipendente debba compilare il database, anche in maniera contestuale al colloquio (compilazione assistita). Questa modalità attualmente in essere nell'Istat, con cui abbiamo condiviso la nostra idea progettuale, è stata particolarmente apprezzata dal personale coinvolto.

Al rientro di un periodo lavorativo svolto al di fuori dell'Inf (es. aspettativa, comando, ecc.) sarà poi necessaria una nuova compilazione del questionario, possibilmente in forma assistita durante il colloquio, in maniera tale da capire dove ricollocare al meglio la persona affinché le nuove competenze siano adeguatamente valorizzate.

È importante stabilire che il sistema di competenze non verrà mai utilizzato per la valutazione della performance individuale del dipendente: scopo del database è infatti quello di censire le competenze che esistono nell'Ente, rilevare i bisogni di accrescimento delle stesse e la miglior valorizzazione possibile.

### **Cerco - condivisione e ricerca di competenze**

Un database di competenze: caratteristiche e struttura

Una efficace gestione delle capacità e delle competenze è cruciale per l'efficienza dell'organizzazione.

Per questo obiettivo risulta necessario prevedere un'applicazione che consenta di rilevare, organizzare e gestire le competenze tecniche (c.d. hard skills) e le competenze trasversali (c.d. soft skills) delle persone che lavorano all'interno dell'organizzazione.

Lo strumento che meglio risponde alla possibilità di una successiva interrogazione guidata per il reperimento di competenze specifiche che soddisfino requisiti diversi risulta essere un database.

Già in passato si è sentita nell'Inf l'esigenza di censire delle competenze per alcuni aspetti della vita lavorativa (Cug, Genis-Lab, Trasferimento tecnologico...). Si ritiene essenziale però avere un database unico che permetta di contenere al suo interno tutte le competenze presenti nell'Ente.

Il singolo dipendente può accedere al database in ogni momento in modo da mantenere aggiornata la mappatura delle competenze all'interno dell'ente, distribuite solitamente per ruoli e funzioni. Lo scopo è infatti quello di rilevare le singole competenze, non la professione svolta o l'inquadramento.

L'applicazione, a compilazione volontaria e in autovalutazione, permette di soddisfare diverse esigenze del processo di mappatura:

- la costruzione di una mappa delle competenze dei dipendenti;
- la rilevazione delle necessità formative;
- il censimento delle competenze condivisibili.

Il software applicativo prevede la possibilità di disporre di un ambiente in cui le singole competenze siano raccolte per aree tematiche secondo una logica relazionale ad albero, che le vede raccolte in aree e sub-aree (3 livelli in totale). La definizione delle singole competenze e della struttura dell'albero deve avvenire dopo una preventiva indagine, da attuare in maniera quanto più condivisa fra le Direzioni centrali e un numero adeguato di responsabili di Divisione/Servizi/Uffici/Reperti nelle Strutture. Si veda a titolo di esempio le strutture ad albero in Appendice riferite a database esistenti.

Deve essere prevista la possibilità per l'utente di poter suggerire modifiche allo schema della mappa delle competenze nel momento della sua compilazione, in maniera tale da poter rilevare possibili dimenticanze/mancanze. La modifica alla struttura dell'albero

avverrà dietro valutazione periodica del gruppo di lavoro suddetto e ne verrà data comunicazione a tutti i dipendenti, affinché ognuno possa modificare o integrare il proprio questionario.

Il database deve essere integrato con i sistemi informativi attualmente in uso (Aai, Godiva, database della Direzione Gestione del Personale) in modo da permettere ricerche e reportistiche incrociate e dinamiche.

## Le istanze di Cerco

### Il questionario base

Ogni utente ha a disposizione un questionario personale all'interno del quale avrà la possibilità di indicare le proprie capacità ed esperienze sotto forma di singola competenza; l'abilità all'interno di una competenza è autovalutata sulla base di scale di livelli diversi che possono essere:

- [C] Conoscenza: si possiede una conoscenza degli elementi costitutivi e delle caratteristiche di base della competenza, dal punto di vista teorico e generale, come è acquisibile attraverso attività formative e/o esperienze professionali diverse maturate nel tempo
- [E] Expertise/Esperienza: si ha ampia esperienza nella specifica pratica professionale della competenza, dal punto di vista tecnico e specialistico, come è acquisibile attraverso anni di applicazione e di utilizzo nel lavoro.
- [T] Trasferimento Conoscenza: si è in grado di trasferire/insegnare la competenza ai colleghi perché se ne conoscono gli elementi costitutivi e si ha ampia esperienza pratico-applicativa sul lavoro.

Per la sola area lingue, per coloro che possiedono una certificazione o si riconoscono nei sei livelli di Europass, si suggerisce di aggiungere una ulteriore specifica, per cui i livelli Europass A corrispondono al livello [C], i livelli B corrispondono a [E], i C corrispondono a [T].

Le competenze da rilevare non sono solo quelle acquisite dall'esperienza lavorativa, ma anche quelle sviluppate durante il proprio tempo libero e la vita privata. Vi sono competenze come la passione per la fotografia, la recitazione o il public speaking che potrebbero essere utili all'Ente, se il dipendente volesse condividerle e svilupparle. Ogni persona ha infatti un patrimonio costituito da esperienza professionale e personale: è importante che ogni persona possa esprimersi al meglio, apportando sul luogo di lavoro questo patrimonio individuale.

Vengono rilevati inoltre i titoli di studio scolastici,

come definiti dalle tabelle ministeriali, per permettere ricerche immediate di uno specifico profilo (ad es. per la costituzione di una commissione di concorso). Alla fine del questionario, c'è la possibilità di allegare un curriculum vitae che permetta di avere un quadro del percorso professionale e formativo della singola persona

### Il desiderio formativo

Una volta compilato il proprio questionario base, il dipendente può segnalare l'interesse a raggiungere un certo livello di competenza che ritiene di non possedere al momento della compilazione, ma che, a seguito di opportuna formazione, potrebbe raggiungere. In sostanza, a fianco di ogni competenza il dipendente può indicare:

- per le competenze già possedute, il livello superiore desiderato (ad es. ci si è valutati C e si vorrebbe essere T);
- per le competenze non possedute, l'interesse ad ottenerle (al livello C). In questo caso può evidenziare il proprio livello di partenza fra:
  - o nessuna conoscenza;
  - o cenni (anche in autodidattica o learning by doing).

Per entrambe le competenze desiderate, il dipendente può anche dare una preferenza sul tipo di formazione desiderata (interna- da parte di colleghi al livello T- o esterna).

### Aiuola e la condivisione di competenze

Si propone che ogni dipendente – su base volontaria – abbia a disposizione un 20% del proprio tempo lavorativo per lavorare per altre sedi e/o altri settori oppure per maturare nuove competenze o approfondirne altre già possedute.

È necessario che l'Ente sostenga, senza mai obbligare, coloro che vogliono avvicinarsi a una simile organizzazione del tempo lavorativo. Esempi pratici possono essere:

- tecnico di officina (o assegnato a un esperimento) che si occupa anche di disegno Cad per l'officina di un'altra Struttura Infn (o a un altro esperimento, anche nella stessa struttura)
- amministrativo esperto di trasferte che vuole apprendere competenze anche in ambito di ragioneria
- tecnologo specializzato in criogenia che si occupa anche di supporto alla criogenia di un'altra Struttura Infn;
- dipendente con approfondite conoscenze di coaching che propone laboratori formativi per lo sviluppo

delle competenze trasversali;

- dipendente che oltre al suo lavoro abituale fa parte di una commissione/gruppo di lavoro nazionale permanente (ad es. membro della Cnf, del team Infn multimedia...)

In questa fase, per ogni competenza desiderata/posseduta e condivisibile, il dipendente può indicare all'Ente come desidera comporre la propria *Aiuola* da coltivare, indicando le percentuali di Fte e spiegando il proprio progetto.

Il tempo *Aiuola* sarà tipicamente rilevato annualmente e la sua articolazione sarà concertata fra il dipendente, i Responsabili e i Direttori delle strutture coinvolte. Sebbene idealmente pari al 20% Fte, il tempo *aiuola* suggerito dal dipendente potrebbe anche essere superiore.

Se il dipendente non vuole proporre un tempo *Aiuola*, resta comunque rilevata la necessità formativa e/o la disponibilità a condividere competenze (e verrà eventualmente supportato dal Dirigente a creare la propria *aiuola* in futuro).

### **Mobilità interna**

In un'altra istanza del database *Cerco* il dipendente può accedere a una specifica bacheca per la gestione della mobilità interna. Il dipendente può indicare di essere disponibile a cambiare sede di lavoro, con la possibilità di indicare una o più sedi di lavoro possibili e la posizione che intenderebbe ricoprire.

Analogamente, anche una Struttura in cerca di una specifica posizione da coprire potrà caricare a sistema il profilo di competenze ricercato.

Si formerà così una bacheca costantemente aggiornata per le necessità di mobilità interna, che permetterà di incrociare domanda e offerta e sarà la base per fissare i colloqui con il Dirigente competente.

### **Realizzazione del progetto (tempi, modalità e costi)**

#### **Cerco**

Si è pensato di sfruttare il lavoro di analisi informatica e il database realizzato per il progetto Infn Genis-Lab. Questo permette un risparmio sia in termini economici sia in termini di risorse umane, in quanto si tratta di adattare uno strumento già esistente non dovendo implementare uno strumento ex-novo. Inoltre, il database Genis-Lab è stato sviluppato internamente all'Ente e questo permette di sfruttare il know-how esistente e la necessaria flessibilità.

#### **Aiuola**

È potenzialmente realizzabile sin da subito e senza costi diretti, anche se può esprimere appieno le sue potenzialità solo se collegato e integrato con il database *Cerco*, dove è prevista un'apposita sezione in cui ogni dipendente potrà indicare quali competenze intende mettere a disposizione per altre sedi o quali competenze intende approfondire/apprendere.

Nel caso si voglia avviare il progetto parallelamente allo sviluppo di *Cerco*, si consiglia primariamente di censire quanto già esiste e rilevare (all'incirca) l'incidenza in termini di Fte. Successivamente si procederà per call pubbliche in cui il personale possa proporre i propri progetti *Aiuola*.

È necessario comunque un processo culturale per convenire sulla bontà di questo modello organizzativo e di conseguenza renderne semplice l'accesso, riconoscendo (istituzionalizzazione) il tempo lavorato per altre sedi, sostenendo i dipendenti che intendono aderirvi e offrendo la relativa compensazione del tempo lavoro da altre sedi (meccanismo autoalimentato).

È piuttosto prevedibile qualche risparmio nel medio-lungo periodo, anche derivante dall'aumento di benessere lavorativo.

### **Requisiti implementativi per aumentare l'efficienza di Aiuola**

- Sistema esteso di rilevazione della prestazione lavorativa a progetti;
- stabilire strumenti standard di comunicazione e lavoro fra sedi (software da utilizzare, processi di qualità...).

### **Il gruppo di lavoro**

Si consiglia la costituzione di un gruppo di lavoro che elabori un albero che contenga tutte le singole competenze raggruppate per aree e sub-aree. Trattandosi di un progetto trasversale, si suggerisce un gruppo rappresentativo di tutte le figure professionali. Una possibile composizione potrebbe essere:

- un componente della Giunta Esecutiva;
- una o due persone della Direzione Gestione del Personale;
- i rappresentanti nazionali del Personale Rt e Ta;
- un componente della Cnf;
- un componente del Cug;
- un componente della Cntt;
- uno o più partecipanti al progetto *Vinco*;
- un esperto del Sistema Informativo/Ccr.

Una volta stilato l'albero delle competenze, si con-

siglia di renderlo disponibile al personale dipendente in forma di consultazione pubblica per un mese, in maniera tale da raccogliere feedback su eventuali competenze non tracciate – tramite apposito indirizzo email dedicato. Inoltre, il gruppo analizza i suggerimenti di modifiche allo schema delle competenze raccolti durante la compilazione del database.

Il gruppo si occupa anche dell'analisi delle necessarie modifiche al database esistente prima del suo primo utilizzo, e dei suoi eventuali sviluppi successivi.

Il gruppo relaziona annualmente agli organi dell'Ente sui risultati raggiunti in termini di benessere organizzativo rispetto agli obiettivi prefissati: ciò permetterà di valutare possibili miglioramenti da apportare al sistema di competenze adottato.

## Aspetti economici e organizzativi

### Partnership

Visti i più che positivi riscontri esterni sul progetto *Vinco*, si ritiene che ci siano tutti i requisiti per poter realizzare il progetto cercando di attingere dai fondi strutturali per l'innovazione della Pa (es. Fesr, Fse...) anche attraverso soggetti partner (a mero titolo di esempio Istat e Ca' Foscari Challenge School, contattati durante la stesura del progetto) con cui elaborare una strategia di fundraising.

### Comunicazione

È importante che il progetto sia comunicato al personale sia nella fase iniziale, sia nei suoi sviluppi. Per questa attività si consiglia un'attenta pianificazione della comunicazione delle informazioni a riguardo.

### Road map

È necessario stilare una road map operativa con l'indicazione delle tempistiche e delle risorse umane necessarie per la realizzazione del progetto. I partecipanti al progetto *What Next Tta - Vinco* sono disponibili a collaborare con la Dirigenza per la suddivisione in fasi e la redazione della road map.

### Personale coinvolto

Personale del gruppo di lavoro, Direttore Generale, Direttore della Gestione del Personale, Sistema Informativo, Ufficio Comunicazione.

### Risorse umane necessarie

Personale informatico per lo sviluppo e implementazione del nuovo sistema di competenze - una volta consegnato il documento di analisi da parte del gruppo di lavoro: 2 fte per 24 mesi (i primi 9 mesi per la

prima versione di Cerco, 9 mesi per Aiuola / formazione, 6 mesi per stabilizzazione del sistema)

Personale informatico a regime (per manutenzione e aggiornamenti, backup e servizi di continuità): 0,5 fte  
Hardware necessario: da valutare con il Sistema Informativo/Ccr

## Fonti di ispirazione

### Cug e Trasferimento Tecnologico Infn

Il Cug ha l'esigenza di avere dei dati declinati e disaggregati secondo il genere per poterli utilizzare in vista della redazione del Ptap e del bilancio di genere.

Il Trasferimento Tecnologico prevede rapporti con l'industria e per tale ragione ha la necessità di conoscere quali siano le competenze tecniche presenti nell'Ente e di interesse per i vari settori industriali, per poterle mettere in campo se e quando richieste.

Nell'elaborazione del progetto *Vinco* sono stati analizzati i loro database per censire competenze e si è cercato di tenere conto anche di queste esigenze e dell'evoluzione storica dei vari tentativi di rispondervi.

### Istat

Si era a conoscenza del fatto che Istat aveva sviluppato un sistema di censimento e valorizzazione delle competenze per il proprio personale. Nel marzo 2019 sono stati presi contatti con il Servizio Sviluppo delle Competenze e responsabilità sociale (Direzione Centrale Risorse Umane) di Istat ed è stata trovata grande disponibilità da parte del Dott. Scalisi e del Dott. Ottaiano. A maggio 2019 è stato fissato un incontro nel quale sono stati messi a confronto il loro strumento con il nostro progetto: con grande sorpresa in Istat viene utilizzato un database le cui regole, funzionalità e struttura sono del tutto simili – se non identiche - a *Cerco*. Degli altri aspetti del progetto *Vinco*, i funzionari Istat hanno particolarmente apprezzato la possibilità per il dipendente di indicare le proprie necessità formative/di approfondimento e il tempo *Aiuola*: con tutta probabilità li integreranno nel loro sistema. Hanno chiesto pertanto di rimanere in contatto per condividere le rispettive esperienze, difficoltà e successi. Questa in breve l'esperienza dell'Istat. Un primo passo verso un sistema di rilevazione delle competenze era già avvenuto nel 2000, con il solo scopo di rilevare le necessità formative rispetto alle esigenze strategiche. Dopo una fase di stallo, il progetto è stato ripreso ed è arrivato a maturazione nella sua forma attuale nel 2017. Il nuovo database però è entrato in funzione in un momento difficile, in cui Istat stava vivendo

una profonda riorganizzazione, per cui è stato accolto tiepidamente (ha risposto solo il 25% del personale). Se fosse già stato operativo in precedenza, il database delle competenze sarebbe stato strategico per la riorganizzazione. La raccolta dati è avvenuta per 4 mesi nel 2017 e poi si son fermati per valutare il periodo di test e le molte richieste di inserimento o soppressione di singole competenze nell'albero gerarchico del questionario. Al momento, in attesa della riapertura del database a tempo indeterminato, il questionario viene fatto compilare a tutti coloro che vogliono fare una domanda di mobilità, oppure rientrano dopo un periodo di dottorato/distacco fatto all'esterno dell'Istat in maniera assistita da funzionari delle Risorse Umane. Come strategia di lungo periodo, si vuole far sì che tutte le politiche del personale Istat (concorsi, progressioni, istanze, proposte) si basino principalmente sui dati contenuti nel database delle competenze.

A fianco al database, Istat associa un test per la valutazione delle competenze trasversali (soft skills) e invita i propri dipendenti a riconoscersi in un profilo professionale (sulla base di una nomenclatura che Istat stessa ha contribuito a realizzare in collaborazione con Inapp). Da questo sistema emerge il profilo delle competenze del dipendente e il suo livello; confrontandolo con le esigenze strategiche dell'Ente emergono i gap da colmare a livello formativo e di politiche di personale.

L'idea insomma è quella di avere le migliori competenze nel posto giusto, affinché il dipendente sia valorizzato per tutto quello che sa fare.

### Ca' Foscari Challenge school

Ca' Foscari Challenge School è la Scuola Executive dell'Università Ca' Foscari Venezia che opera all'interno di Fondazione Università Ca' Foscari. Challenge School si occupa della gestione dell'offerta formativa di Ateneo, in particolare dei Master Universitari, e dello sviluppo del settore Life Long Learning (Alta Formazione). Propone un'offerta formativa rivolta alla Pubblica Amministrazione, ai professionisti e alle imprese offrendo una preparazione manageriale di eccellenza attraverso percorsi e strumenti volti a favorire la crescita della propria Azienda/Ente, anche realizzando percorsi formativi mediante partnership che intercettano i Fondi gestiti dalle Regioni (Fse in primis) <https://www.unive.it/pag/29646/> All'interno di Fondazione Università Ca' Foscari sono presenti di-

versi centri culturali e di ricerca, tra i quali l'area di expertise specializzata nello sviluppo delle competenze trasversali diretta dal Prof. Fabrizio Gerli.

Il presente progetto è stato presentato durante un colloquio con la Direttrice Esecutiva della Scuola (Dott.ssa Lesini) e alla Project Manager dell'Alta Formazione (Dott.ssa Di Natale) e ha riscosso un buonissimo riscontro. Il progetto appare meritevole di analisi, approfondimento e implementazione e la Scuola è disponibile ad avviare un possibile percorso di formazione/consulenza attraverso la propria Struttura e i propri Docenti. Un'altra proposta avanzata da Challenge School è l'affiancamento a un tesista della Scuola, previa verifica della disponibilità dello stesso/a: ovviamente l'impatto implementativo per il nostro Ente sarebbe quasi sicuramente inferiore, ma potrebbe rappresentare un primo approccio di analisi del nuovo sistema di competenze.

Inoltre, sempre tramite la Scuola, è stata proposta una study visit al Cern, all'interno di un progetto Por Fse 2014/2020 della Regione Veneto. Per risultare finanziata, la study visit deve riguardare dipendenti operanti nel Veneto per più aziende/istituti e se realizzata permetterà di confrontarsi con le eccellenze e i modelli relativi ai Competency Models del Cern, l'Hr Management e con altre tematiche di rilievo nel campo scientifico-tecnologico. Attualmente le Strutture di Legnaro e Padova sono in valutazione sulla sua fattibilità.

L'interesse dimostrato da parte di questa prestigiosa Scuola di Alta Formazione è un segno più che positivo in merito alla bontà del progetto e che il canale aperto sia un'importante opportunità per l'Infn.

### Appendice

Attenzione: per ragioni di spazio negli esempi sottoriportati non è stato indicato il terzo livello, cioè la singola specifica competenza

Struttura Aree e Subaree del progetto Infn Genis-La

- Amministrazione, Finanza, Appalti
- Budget, pianificazione e contabilità dei costi
- Contabilità generale
- Gestione delle forniture
- Gestione finanziaria
- Logistica
- Revisione Contabile / Audit

### Comunicazione, Informazioni, Eventi

- Comunicazione, Divulgazione e Organizzazione Eventi
- Gestione informazione e documentazione scientifica
- Trasferimento tecnologico e delle conoscenze

### Controlli e acquisizione dati

- Acquisizione dei dati per gli esperimenti
- Configurazione software e hardware dei sistemi di controllo
- Misurazioni e azionamento
- Progettazione di sistemi di controllo
- Sistema di controllo della messa in servizio, manutenzione e funzionamento
- Teoria del controllo

### Fisica

- Applicazione delle tecniche della fisica delle particelle ad altre scienze
- Fisica astroparticellare
- Fisica dell'acceleratore
- Fisica nucleare
- Fisica sperimentale delle particelle
- Fisica teorica delle particelle elementari
- Ottica / Laser
- Rivelatori di particelle ed interazione delle particelle con la materia

### Informatica

- Funzionamento Sistemi e Servizi
- Installazione e integrazione
- Progettazione di servizi
- Servizi di manutenzione e aggiornamento
- Strategia di servizi
- Strategia tecnica e pianificazione
- Sviluppo Sistemi e Applicazioni
- Utilizzo di pacchetti software

### Ingegneria civile

- Architettura
- Opere civili
- Rilievi di alta precisione/Allineamento
- Rilievi topografici

### Ingegneria elettrica

- Distribuzione elettrica
- Elettromagnetismo
- Elettronica di potenza
- Macchine elettriche
- Radiofrequenza

### Ingegneria elettromeccanica

- Elettromeccanica
- Installazione e smontaggio di apparecchiature elettromeccaniche
- Messa in servizio, manutenzione e funzionamento delle apparecchiature elettromeccaniche
- Tecnologia dei magneti normalconduttori
- Tecnologia dei magneti superconduttori

### Ingegneria elettronica

- Analogico
- Digitale
- Elettronica modulare e strumentazione
- Messa in servizio, funzionamento e manutenzione dei sistemi elettronici
- Optoelettronica
- Sistemi di feedback
- Tecniche di fabbricazione
- Tecniche specialistiche in elettronica

### Ingegneria meccanica

- Criogenia
- Impianti idraulici
- Impianti pneumatici
- Installazione e smontaggio di apparecchiature e sistemi meccanici
- Messa in servizio, la manutenzione e il funzionamento di impianti e sistemi meccanici
- Metrologia e misure meccaniche
- Produzione, tecnologia e processi di fabbricazione
- Progettazione delle strutture e delle macchine
- Sistemi di distribuzione e di raffreddamento del gas rivelatore
- Sistemi di ventilazione
- Tecnologia del vuoto
- Termodinamica, trasmissione del calore e fluidi meccanica

### Legale

- Competenze giuridiche

### Lingue

- Cinese
- Francese
- Giapponese
- Inglese
- Russo
- Spagnolo
- Tedesco

## Manageriale

- Delega
- Feedback
- Leadership
- Project management
- Sviluppo capitale umano

## Risorse umane

- Formazione del personale
- Gestione
- Selezione del personale
- Servizi Assistenziali

## Salute, sicurezza e ambiente

- Ambiente
- Emergenze
- Gestione della sicurezza
- Medicina
- Radioprotezione e sicurezza radiazioni
- Salute e sicurezza sul lavoro

## Scienza dei materiali e ingegneria di superfici

- Chimica
- Materiali
- Materiali per il vuoto e superfici
- Microscopia e tecnica analitica
- Scienza ed ingegneria di superficie
- Test magnetico dei materiali
- Test meccanici dei materiali
- Test non distruttivi

## Struttura Aree e Subaree attualmente vigenti in Istat

## Amministrativa

- Amministrativo-contabile
- Giuridica

## Comunicazione

- Comunicazione-Diffusione

## Informatica

- Competenze digitali di base
- Gestione sistemi e servizi It
- Pianificazione e controllo
- Progettazione Architetture It
- Progettazione di sistemi It
- Realizzazione di sistemi It
- Utilizzo specialistico di pacchetti software

## Lingue straniere

- Francese

- Inglese
- Spagnolo
- Tedesco

## Organizzazione

- Gestionale
- Istituzionale
- Patrimonio, logistica e sicurezza
- Pianificazione strategica
- Risorse umane e formazione

## Statistica

- Demografia
  - Econometria, analisi delle serie storiche
  - Machine Learning
  - Metodi di analisi di dati multidimensionali
  - Metodi e tecniche per le indagini statistiche
  - Metodologie e tecniche della ricerca sociale
  - Metodologie e tecniche per le statistiche geo-spaziali
  - Ricerca Operativa e programmazione matematica, controllo statistico della qualità
  - Sistemi informativi statistici
  - Statistica economica e Contabilità nazionale
-



# RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano tutti i colleghi che hanno lavorato in *What Next Tta - Il Atto* riuscendo a trasformare i progetti da idee a modalità lavorative concrete.

Si ringraziano i Rappresentanti Locali del Personale Amministrativo Tecnico e Tecnologo per l'enorme apporto dato al progetto, con continui consigli e spunti sia nel I che nel II Atto.

Si ringraziano i colleghi ricercatori, nella persona del loro Rappresentante Nazionale Antonio Passeri, per aver seguito con interesse e condiviso con i colleghi ogni passo del progetto *What Next Tta*.

Si ringraziano coloro che negli anni si sono dimostrati sensibili verso il progetto, supportandolo con la professionalità che li contraddistingue. Nello specifico si ringraziano l'Infno Multimedia Group, la Commissione Calcolo e Reti, il Comitato Coordinamento III Missione, l'Ufficio Comunicazione Infno.

Si ringrazia tutto il Management dell'Amministrazione Centrale Infno per aver dimostrato interesse e disponibilità nei confronti dei progetti proposti e per aver condiviso con noi la loro importante e globale visione dell'Ente per poter migliorare e affinare i progetti proposti.

Si ringrazia il Presidente Antonio Zoccoli per aver ritenuto importante proseguire nella condivisione del progetto.

Si ringrazia l'ex Presidente Fernando Ferroni, la Giunta Esecutiva e il Consiglio Direttivo Infno per essersi dimostrati culturalmente e organizzativamente pronti ad accogliere un approccio innovativo.



# WHAT NEXT TTA

## l'ente che vorrei

Atto II

Il coinvolgimento e la motivazione delle persone contribuiscono a un miglioramento complessivo dell'attività gestionale.

La visione e lo scambio di esperienze, problematiche, soluzioni adottate o idee da parte di tutte le componenti del sistema possono fare la differenza.

La comunicazione è uno strumento di coesione interna e un veicolo efficace di creare una rete collaborativa in un clima di reciproca fiducia.

L'identità, il senso di appartenenza, la condivisione di valori, credenze e significati fanno riflettere all'esterno l'immagine organizzativa e la sua cultura. Chi è l'Infn?

Nell'era della tecnologia più avanzata sono il fattore umano e il significato delle relazioni umane a determinare il successo!

*What Next Tta* è un gruppo di lavoro che ha fatto rete per migliorare l'efficienza e la qualità del lavoro, oltre al benessere di chi lo svolge, e consentire una sempre maggiore eccellenza della ricerca scientifica e delle attività in cui è impegnato l'Infn.

*What Next Tta* ha per questo dato vita a un ampio processo di partecipazione del personale amministrativo, tecnico e tecnologo sui temi che riguardano le aree dei servizi e delle attività di supporto alla ricerca.

*What Next Tta* ha partecipato al *Forum Pa Challenge* [www.forumpachallenge.it/soluzioni/what-next-tta](http://www.forumpachallenge.it/soluzioni/what-next-tta).

