

Con la Relazione programmatica 2021-2023, adottata con deliberazione n. 10 del 20 maggio 2020, il Consiglio di indirizzo e vigilanza ha definito, in continuità con la precedente Relazione programmatica, le scelte strategiche e le linee di indirizzo generali dell'Istituto. Il documento del CIV si articola in tre sezioni in cui sono esposti: obiettivi legati agli insegnamenti derivanti dalle attività di contrasto ai riflessi socioeconomici della emergenza epidemiologica; obiettivi di ridisegno strategico, organizzativo e funzionale dell'Istituto, da realizzarsi attraverso innovativi interventi programmatici con valore pluriennale; obiettivi ed indirizzi derivanti dalle precedenti programmazioni. Interessano direttamente la funzione Formazione le seguenti linee di indirizzo strategico:

- Insegnamenti Emergenza Covid 19 - IEC.9: implementazione della formazione continua delle risorse umane;
- Innovative linee Strategiche:
 - IS.16 predisposizione di un piano di formazione specifico in materia di vigilanza delle risorse ispettive da reclutare, auspicabilmente, anche con apposite procedure concorsuali;
 - IS.28 predisposizione di un adeguato Piano di formazione teso a consolidare le competenze trasversali del personale propedeutiche alla rotazione dello stesso e, conseguentemente, ad offrire un valido contributo alla prevenzione della corruzione;
 - IS.29 in concomitanza con la revisione e l'aggiornamento del regolamento di funzionamento di Comitati operanti presso l'Inps, al fine di rafforzarne le strutture operative, avviare un percorso di formazione degli operatori addetti e dei componenti dei Comitati stessi.

Con deliberazione n. 86 del 25 novembre 2020, il Consiglio di Amministrazione ha formulato le Linee guida gestionali per l'anno 2021. In particolare, nell'ambito della seconda Linea guida gestionale "Assetti organizzativi e risorse umane", la Formazione viene interessata sui seguenti ambiti di intervento:

- revisione delle procedure, anche regolamentari, del contenzioso amministrativo e attivazione di un sistema di monitoraggio ai fini della individuazione delle criticità normative e procedurali. Predisposizione di cicli formativi specifici per il personale;
- rafforzamento del rapporto tra formazione e innovazione organizzativa del lavoro attraverso l'analisi delle competenze aziendali e la creazione di ambienti di collaborazione, formazione e *knowledge management*;
- sviluppo delle competenze specialistiche sulle materie *core* (prodotto) e nelle aree connesse alla innovazione e trasformazione digitale.

Con Circolare n. 147 del 14 dicembre 2020, il Direttore generale ha quindi dato avvio al processo di programmazione e budget per l'anno 2021, attivando i centri di responsabilità centrali e territoriali per la definizione dei piani di attività e di impiego delle risorse per ciascun ambito di intervento.

Con riferimento a quanto sopra, la funzione Formazione risulta destinataria dei seguenti Progetti e Attività Strategiche:

- 2021_AS26 Analisi delle disposizioni interne volte a regolare le forme di tutela degli utenti attraverso il ricorso di natura amministrativa avverso gli atti dell'Istituto, nonché l'adozione di interventi in autotutela e progettazione delle opportune iniziative di adeguamento delle predette disposizioni al fine di rafforzare i profili di trasparenza nel rapporto con gli utenti e l'efficienza dei processi decisionali. Predisposizione di cicli formativi specifici per il personale subordinati all'emanazione delle nuove disposizioni;
- 2021_AS32 Predisposizione di percorsi di formazione da fruire in autoapprendimento attraverso video pillole a favore degli operatori addetti e dei componenti dei Comitati operanti presso l'INPS;
- Progetto 2021_5.5.1A.1 Mappatura delle competenze aziendali e Diffusione di ambienti di collaborazione, formazione e knowledge management.

Parallelamente all'analisi degli obiettivi strategici assegnati alla Formazione, è stata avviata la rilevazione dei fabbisogni formativi presso le Strutture centrali e territoriali, richiamando l'attenzione sulla necessità di assicurare l'aderenza delle attività proposte coi rispettivi obiettivi strategici istituzionali, oltre che dare il giusto rilievo ad ogni altro elemento utile alla predisposizione di adeguati programmi di formazione continua atti a garantire l'efficace presidio di tutti gli ambiti di attività istituzionali ed a favorire l'incremento del patrimonio conoscitivo aziendale.

Nell'individuazione dei fabbisogni e nella pianificazione delle attività formative si è tenuto conto della circostanza che, con determinazione dell'Organo munito dei Poteri del Consiglio di Amministrazione n. 32 del 4 marzo 2020, nell'aggiornare il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato previsto un tetto (5% delle risorse FTE) del personale neutralizzabile nel calcolo del livello di produttività delle strutture per assenze connesse alla partecipazione a corsi di formazione.

1. LA FORMAZIONE E L'INNOVAZIONE

L'Inps investe sulla formazione affinché divenga strumento di costante crescita professionale e personale dei lavoratori. È, infatti, opinione diffusa che l'accelerazione dei cambiamenti tecnologici, i continui cambiamenti sociali e l'emergere di nuovi bisogni e l'introduzione di nuovi servizi rendono superato lo schema tradizionale che vedeva l'istruzione coprire la prima fase di vita delle persone, periodo che una volta concluso portava ad inserirsi stabilmente e senza ulteriori mutazioni nel mondo del lavoro. Le conoscenze acquisite devono essere costantemente arricchite ed implementate per tutta la vita lavorativa delle persone, in funzione dei mutamenti del contesto di riferimento, delle variazioni delle aspettative dell'utenza, dei nuovi servizi affidati alla gestione dell'Istituto, dei cambiamenti organizzativi e dell'evoluzione della tecnologia.

Occorre far proprie le nuove sfide legate a cambiamenti profondi del modo di lavorare, in particolare a seguito dell'introduzione del lavoro agile (ma non solo). L'ambiente di lavoro virtuale richiede anche una nuova declinazione delle competenze manageriali e accentua l'importanza di caratteristiche quali partecipazione, motivazione e feedback immediato.

Per mettere in grado le persone di continuare ad acquisire conoscenze, è necessario rafforzare le capacità di apprendimento continuo. La conoscenza, anche non immediatamente finalizzata ad aspetti attinenti all'operatività, si rivelerà sempre più essere una leva di cambiamento, elemento fondamentale per mantenere le competenze adeguate rispetto alle mutevoli esigenze del mondo del lavoro e della vita delle persone.

D'altra parte, il momento storico vissuto è quanto mai opportuno per sfruttare punti di forza che saranno decisivi per attuare il cambiamento, come la presenza in Istituto di migliaia di assunti motivati a crescere e già fruitori avanzati di tecnologie digitali, oppure il momento di distanziamento sociale che ci ha imposto la scoperta e l'utilizzo di nuove forme di lavoro, formazione e comunicazione.

Anche la pandemia ha imposto di focalizzarsi su ciò che è essenziale, e cioè le persone.

1.1 SUPPORTARE LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

L'Inps sta vivendo un momento di trasformazione:

- ha avviato un ambizioso piano di sviluppo digitale;
- intende rinnovare le politiche del personale;
- ha individuato la necessità di investire sulla conoscenza;
- sta adottando nuovi metodi di lavoro e di collaborazione digitali, remoti e sostenibili;
- sta avviando una revisione del proprio modello operativo complessivo, anche facendo leva sul lavoro agile.

È emersa, quindi, la necessità di un progetto di Gestione del cambiamento, con cui supportare la trasformazione tecnologica e culturale in atto, soprattutto attraverso lo sviluppo delle risorse umane e realizzando una trasformazione culturale in linea con quella tecnologica. La Relazione Programmatica del Civ 2021-2023, rievocando le criticità provocate dallo stato emergenziale da COVID-19, prospetta una rilettura delle stesse in termini di opportunità di cambiamento da attuarsi attraverso una riconsiderazione di procedure e di comportamenti in grado di consentire all'Istituto di varcare i limiti provocati dall'emergenza stessa e realizzare le Innovative Linee Strategiche per il triennio 2021-2023 delineate nel documento medesimo. Nello stesso contesto vengono in esame le "Linee guida gestionali dell'Inps per l'anno 2021", ove viene evidenziata, tra l'altro, l'esigenza di rafforzare il rapporto tra formazione ed innovazione organizzativa. Altro importante documento è rappresentato dal "Piano Strategico Digitale per gli anni 2020-2022 – La strategia per l'evoluzione digitale dell'Istituto", che, tra le linee di innovazione, include il *Change Management* come strumento volto ad accompagnare e coinvolgere le persone nel processo di attuazione della trasformazione digitale. Tra la documentazione istituzionale di riferimento va annoverato, infine, il "Piano strategico ICT 2020-2022" che prevede la trasformazione organizzativa e culturale quale fattore imprescindibile per l'evoluzione del modello di business e l'organizzazione digitale dell'Istituto.

Per portare a buon fine la trasformazione digitale, è necessario anche favorire i processi di innovazione che avvengono nelle reti sociali, per cui vanno il più possibile diffuse, oltre alla conoscenza dei processi in atto, le competenze comportamentali critiche:

- la capacità di ragionare per obiettivi (*goal-centric thinking*);
- la capacità di apprendere (*learning skill*): diventa fondamentale apprendere nuove competenze per riuscire a rimanere operativi e performanti in un contesto tecnologico in continua evoluzione (ed anche per evitare di essere dominati dalla tecnologia, che deve essere messa al servizio dell'uomo e non viceversa);
- la collaborazione (*collaboration skill*): il processo di digitalizzazione implica anche lo sviluppo di piattaforme di condivisione di conoscenze e di apprendimento sociale, la creazione di comunità di dirigenti, tecnici e funzionari;
- la comunicazione (*communication skill*): la digitalizzazione stressa la capacità di dirigenti, dipendenti e funzioni di «inter-operare» e di «intra-operare», per cui la comunicazione è strumento di organizzazione e sviluppo delle conoscenze;
- la curiosità verso le nuove tecnologie (*playfulness*): i lavoratori del futuro dovranno trovare gratificazione dall'uso dei nuovi strumenti digitali (così come un buon artigiano deve amare i ferri del mestiere, un bravo operatore digitale deve esser anche un appassionato di tecnologia); infatti, maggiore sarà la gratificazione che le persone trarranno dall'uso delle nuove tecnologie, più elevata sarà la propensione verso l'innovazione digitale.

1.2 DEFINIRE UN PIANO DI SVILUPPO STRATEGICO DELLE PERSONE

Il contesto attuale e le opportunità che si possono cogliere fanno ritenere che è possibile andare oltre le concezioni formative tradizionali che hanno privilegiato, a seconda dell'organizzazione prevalente, il sapere (centralità del contenuto) o il saper fare (centralità del prodotto). Oggi occorre privilegiare la centralità della persona, favorendo il saper divenire e il saper anticipare, per dare ai membri dell'organizzazione nuovi strumenti che ne accrescano non solo la capacità di reagire adeguatamente alle turbolenze esterne, ma anche la capacità di rispondere a circostanze impreviste e l'attitudine ad anticipare scenari futuri in modo da essere pronti a gestire i cambiamenti.

La valorizzazione e la combinazione di diverse età, talenti, abilità, discipline, stili di lavoro e di pensiero costituiranno sempre più uno dei principali motori dell'innovazione. Occorre massimizzare la motivazione in tutte le risorse umane, ponendo l'attività formativa al centro del processo di sviluppo personale e lavorativo del lavoratore, in modo da generare una crescita del singolo che porti valore aggiunto all'intera organizzazione.

In tale contesto si avverte l'esigenza di una visione motivante del lavoro, ottenuta col consolidamento e lo sviluppo di competenze e realizzata con modalità basate sulla partecipazione attiva per la co-creazione di una cultura orientata alla realizzazione degli obiettivi istituzionali, anche attraverso modalità che facilitino l'integrazione, il coinvolgimento, la condivisione della responsabilità ai vari livelli e la partecipazione e che promuova il senso di appartenenza del personale e la disponibilità al cambiamento.

Su questo filone, l'intervento "L'Inps che verrà", rivolto ai dirigenti dell'Istituto, intende tracciare un quadro delle principali opportunità da valorizzare e criticità da risolvere nel medio periodo per le pubbliche amministrazioni e l'Inps in particolare e rafforzare, al contempo, capacità di visione, decisione ed anticipazione dei cambiamenti.

1.3 MAPPATURA E SVILUPPO DELLE COMPETENZE AZIENDALI

Ogni persona presente in Inps possiede capacità individuali per esprimere il proprio valore in relazione alle esigenze della posizione che ricopre e di quelle che ricoprirà all'interno dell'Istituto.

Il patrimonio di competenze di ciascuno, relativo ad abilità e conoscenze espresse, compone il patrimonio intellettuale dell'Istituto, un asset da conoscere e valorizzare.

Mappare tale patrimonio significa, da un lato, individuare il set di competenze attese per ciascuna posizione, aggiornandole in relazione ai cambiamenti introdotti dalle nuove tecnologie, e, dall'altro, valorizzare correttamente le risorse umane, riconoscere i talenti e il potenziale di ciascuno, individuare chi necessita di formazione specifica e porre le basi per costruire percorsi di carriera. Inoltre, in ciascuna fase di selezione di nuove risorse da inserire nell'organizzazione, la mappatura delle competenze può fornire informazioni utili per definire i reali fabbisogni.

Le conoscenze e le abilità del personale dell'Istituto possono essere suddivise in due macro-ambiti: da un lato si distinguono le competenze tecnico-specialistiche, che si sostanziano nella conoscenza della normativa che regola le funzioni dell'Inps e delle relative procedure; dall'altro hanno sempre più rilevanza le competenze trasversali, fra cui spiccano per rilevanza le competenze comportamentali e le competenze digitali.

Nel corso del 2021 sarà definito il modello logico per la mappatura di tutte le tipologie di competenze rilevanti per l'Istituto e nella seconda metà dell'anno s'inizierà a sperimentarlo, avendo cura che tale sistema risulti integrato con la piattaforma di e-learning, i sistemi di knowledge management e con un curriculum digitale del dipendente che possa raccogliere e rappresentare in modo chiaro, completo ed aggiornato il patrimonio di competenze di ciascuna persona che lavori in Inps.

Inoltre, nel 2021 sarà estesa a tutto il territorio nazionale la rilevazione delle competenze tecnico-funzionali del personale delle sedi tramite l'applicativo DisCo. In particolare, sarà resa operativa una funzionalità volta ad evidenziare gli scostamenti fra le competenze rilevate e quelle attese ed individuare interventi formativi mirati a colmare le lacune riscontrate o anche a potenziare le abilità rilevate in funzione dello sviluppo professionale.

1.4 LA GESTIONE DELLA CONOSCENZA - AMBIENTI DI COLLABORAZIONE E KNOWLEDGE MANAGEMENT

L'Istituto intende promuovere la massima diffusione del patrimonio di conoscenze ed abilità aziendali dotandosi di un sistema di trasmissione e condivisione delle competenze e delle migliori pratiche sperimentate sul campo.

Non esistono processi aziendali se non siamo capaci di codificarli e di comunicarli: la capacità di fare le cose va coniugata con la capacità di formalizzare e di condividere ciò che si sa fare. Saper gestire e mettere costantemente a fattore comune le conoscenze consente di attivare processi di valorizzazione e sviluppo del patrimonio conoscitivo aziendale per l'attuazione di comportamenti organizzativi non solo corretti, ma anche efficienti e in grado di massimizzare il valore aggiunto dell'azione amministrativa nei confronti dell'utenza.

L'accelerazione che la trasformazione digitale ha impresso ai fenomeni sociali ed economici costringe a ripensare i tradizionali modelli di conservazione della conoscenza. L'intelligenza artificiale e i motori di ricerca semantica possono dare un contributo alla semplificazione del sistema, offrendo strumenti di catalogazione e sintesi dei contenuti complementari a quelli di autorità di controllo e validazione, nonché supportando il continuo aggiornamento. Le nuove tecnologie dovranno essere in grado di offrire strumenti di conservazione ragionata, di ricerca e di sintesi su richiesta, secondo criteri più consoni alle esigenze sia di chi siede dietro uno sportello, sia di chi lavora da remoto.

S'intende applicare un metodo multidimensionale che consenta di fare colloquiare i vari contenitori di informazioni presenti in Istituto, gestiti da più funzioni proprietarie, per

realizzare un sistema in cui le informazioni, pur mantenendo la propria autonomia proprietaria e gestionale, siano connesse e contemporaneamente fruibili da parte del personale. Si tratta di realizzare un *content management plus*, contenitore in cui si rende connessa e contemporaneamente fruibile l'intera conoscenza esplicita presente in Istituto, passo necessario per una successiva evoluzione verso un sistema di condivisione anche della conoscenza implicita (*knowledge management*). Il tutto senza eliminare ambienti e contenitori di informazioni già esistenti.

1.5 IL PORTALE DELLA FORMAZIONE - PIATTAFORMA INTEGRATA PER LA FORMAZIONE A DISTANZA, LA GESTIONE E LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

L'offerta formativa dell'Inps si attua secondo linee di sviluppo coerenti col processo di trasformazione digitale in atto, attraverso azioni finalizzate non solo ad ampliare il numero e la tipologia delle iniziative formative, diversificando i canali di accesso ai servizi ed assicurando maggiore tempestività ed economicità nella fruizione dei contenuti, ma anche ad assicurare sistematiche raccolte di feedback valutativi a riscontro della quantità e qualità dei percorsi di formazione erogati.

Per raggiungere questi obiettivi, l'Istituto ha impostato un'iniziativa progettuale finalizzata a realizzare un ambiente informatizzato di Digital Learning a supporto del ciclo integrato della formazione attraverso l'implementazione di una piattaforma che permetta la gestione e la somministrazione di corsi in modalità a distanza ed asincrona.

L'esigenza di una piattaforma informatica per la formazione a distanza, sentita già prima dell'inizio della pandemia, è stata resa ancora più evidente nel periodo di lavoro emergenziale. Nonostante le difficoltà dovute all'imprevedibilità del diffondersi della pandemia, l'Istituto ha assicurato ai propri lavoratori la possibilità di partecipare a distanza agli eventi formativi ed ai gruppi di lavoro attraverso piattaforme di collaborazione. Con tali strumenti, è stato possibile condividere conoscenze, esperienze e materiali utili all'operatività quotidiana.

Il 2021 costituisce l'anno di rilascio, sperimentazione ed utilizzo della piattaforma LMS (*learning management system*).

Nell'arco del triennio 2021-23 si punta ad integrare la piattaforma LMS in un più articolato portale della formazione, che gestisca dalla programmazione alla rendicontazione delle attività, ed a sviluppare ulteriormente le piattaforme di collaborazione e coinvolgimento.

Riguardo all'approccio, nel medesimo triennio andranno sviluppati i presupposti per piani dettagliati di crescita dei dipendenti tramite *journey* formativi personalizzati.

1.6 LA VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

Per monitorare il ritorno dell'investimento in formazione, in aggiunta ai tradizionali questionari di gradimento, volti ad acquisire elementi di valutazione espressi da ciascuno

dei partecipanti destinatari dell'intervento formativo in termini di qualità percepita della formazione, è previsto il ricorso alle seguenti metodiche, che saranno attivate complessivamente o solo in parte a seconda delle caratteristiche e dei contenuti dei programmi formativi, e che consentiranno di avere un quadro completo dell'effetto conseguito attraverso l'attività di formazione:

- la rilevazione del risultato dell'apprendimento, effettuata al termine delle attività, che misura l'adeguatezza del trasferimento e dell'acquisizione di nuove conoscenze mediante la somministrazione al personale in formazione di questionari di verifica del raggiunto incremento di conoscenze ed abilità;
- la rilevazione dell'impatto della formazione, decorso un certo lasso di tempo dall'erogazione, che permette di monitorare nel medio periodo le ricadute dell'intervento sul lavoro e sull'organizzazione.

1.7 **PERCORSI DI ALTA FORMAZIONE**

L'Istituto favorisce la partecipazione dei propri dipendenti a percorsi di alta formazione, allo scopo di accrescere il bagaglio professionale generale e favorire l'autorealizzazione dei lavoratori, realizzando allo stesso tempo un miglioramento della performance e della qualità del servizio reso all'utenza.

Saranno messi a disposizione corsi e seminari specialistici, organizzati dall'Istituto autonomamente, in co-progettazione con la SNA, con istituzioni universitarie e coi partner tecnologici, ovvero acquistati sul mercato.

Analogamente saranno messi a disposizione percorsi di stage o di applicazione presso istituzioni nazionali e comunitarie.

Questi strumenti hanno carattere volontario e rappresentano un'opportunità offerta dall'Istituto ai dipendenti interessati, i quali assumono l'impegno a trasferire ai colleghi quanto appreso.

Inoltre, al fine di incentivare la crescita professionale dei dipendenti, sarà promossa la stipula di apposite convenzioni con Istituzioni universitarie per favorire l'accesso a percorsi universitari o comunque il riconoscimento di crediti formativi.

2. INTERVENTI FORMATIVI 2021-2023

La formazione assume un ruolo strategico nel contribuire al raggiungimento degli obiettivi istituzionali, divenendo uno strumento per il cambiamento culturale, per supportare la trasformazione digitale ed incrementare l'efficienza.

Gli interventi formativi illustrati di seguito saranno realizzati, laddove possibile, tramite l'offerta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione – SNA, anche attraverso la stipula di apposite convenzioni.

Sulle materie istituzionali si assicurerà lo svolgimento degli interventi formativi, ove possibile, attraverso la docenza da parte di personale dipendente, individuabile quale esperto di materia per esperienza consolidata e competenze attestata; in questo ambito trova luogo anche la formazione on the job, che struttura specificamente sul territorio tutte le attività di affiancamento e trasmissione di competenze sul luogo di lavoro.

Nel rispetto della vigente disciplina normativa in materia di appalti pubblici, si ricorrerà, invece, al mercato per l'acquisizione all'esterno di servizi formativi di alta specializzazione e per la formazione su competenze non detenute all'interno dell'Istituto, né coperte dall'offerta della SNA.

All'esito delle analisi condotte e della rilevazione dei fabbisogni formativi espressi dalle strutture centrali e territoriali, sono state individuate le linee di pianificazione di seguito riportate, le quali costituiscono anche linee di indirizzo per percorsi formativi che potranno ulteriormente articolarsi nell'autonoma pianificazione e realizzazione di attività specifiche sul territorio da parte delle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano.

Occorre sottolineare come, nell'anno 2020, le iniziali difficoltà organizzative dovute all'imprevedibilità della pandemia tuttora in corso hanno trovato pronta risposta in nuove modalità di erogazione intese ad assicurare la possibilità di partecipare a distanza ad eventi formativi e gruppi di lavoro attraverso piattaforme di collaborazione.

Anche per i prossimi anni, in linea preferenziale saranno utilizzate le medesime modalità a distanza sperimentate ed attivate nel corso del 2020:

- live-event o videoconferenza in grado di raggiungere il maggior numero di partecipanti simultaneamente su tutto il territorio nazionale; a tale proposito l'evoluzione tecnologica del live-event già consente di superare le limitazioni del precedente sistema di videoconferenza in aula attrezzata, consentendo di ampliare il numero di partecipanti e di fruire della formazione dal proprio posto di lavoro;
- aula a distanza ed e-learning, per la massima diffusione uniforme di contenuti, riservando le occasioni in presenza ai laboratori.

2.1 FORMAZIONE A SUPPORTO DELL'INNOVAZIONE E DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Questa linea di pianificazione è intesa a strutturare e rappresentare organicamente un insieme di interventi ritenuti utili ad attivare driver di sviluppo focalizzati particolarmente sui temi dell'innovazione e della trasformazione digitale.

Tali interventi di formazione sono volti, da un lato, a potenziare competenze specifiche per l'attivazione del cambiamento e, dall'altro lato, a favorire un cambio di cultura, anche rispetto al dialogo sempre aperto con utenti ed intermediari.

In particolare, la Strategia Nazionale per le Competenze Digitali prevede per le pubbliche amministrazioni e le imprese il miglioramento dei servizi forniti, con al centro l'utente quale persona consapevole, da realizzarsi mediante la profonda trasformazione anche dei processi produttivi, innestata sia su competenze digitali diffuse (a partire dalla e-leadership dei manager), sia su competenze specialistiche.

Il "Piano Strategico Digitale per gli anni 2020-2022 – La strategia per l'evoluzione digitale dell'Istituto" tra le linee di innovazione include il *Change Management* come strumento volto ad accompagnare e coinvolgere le persone nel processo di attuazione della trasformazione digitale. Inoltre, il "Piano strategico ICT 2020-2022" adottato con determinazione del Consiglio di Amministrazione n. 90 del 27 novembre 2020, prevede la trasformazione organizzativa e culturale come elemento imprescindibile per l'evoluzione del modello di business e l'organizzazione digitale dell'Istituto.

Con riferimento alle tecnologie informatiche e digitali il Change Management si propone di effettuare interventi volti a consentire una flessibilità di utilizzo e una semplice e tempestiva fruibilità delle procedure e dei sistemi tecnologici, in modo da venire incontro, con la massima efficacia, alle nuove esigenze dell'utenza, sia interna che esterna.

Specifici percorsi saranno dedicati allo sviluppo ed alla diffusione delle competenze digitali a supporto della strategia d'innovazione, per la trasformazione dei «progetti di cambiamento» in effettivi «processi di cambiamento». Ma, più in generale, rispetto al capitale umano, motore del cambiamento, il progetto è necessario favorire la crescita di una cultura orientata alla diffusione di una nuova cultura che contempli l'integrazione, il coinvolgimento, la condivisione degli obiettivi e la partecipazione e che accresca lo spirito di appartenenza del personale all'Istituto. In tal modo s'intende anche alimentare il *senso di sicurezza dei lavoratori*, poiché lo spirito di appartenenza, e quindi la disponibilità al cambiamento, sono conseguenti a quella percezione di *fiducia* e *sicurezza* che il personale avverte nei confronti dell'Istituto. In questo percorso s'intende porre in luce l'importanza dei valori aziendali come principi base e guida della vita quotidiana e professionale, che saranno al centro di uno specifico intervento formativo.

2.1.a Cultura digitale e sviluppo delle competenze necessarie per gestire al meglio le innovazioni tecnologiche

Come già rileva il Piano Strategico Digitale 2020-2022, lo sviluppo digitale non attiene esclusivamente alla sfera tecnologica, ma va interpretato come strategia complessiva per un insieme di progettualità integrate che interessino le persone, i processi, gli assetti organizzativi e gli strumenti, in linea con il carattere pervasivo della trasformazione digitale nella società.

Nel corso dell'anno 2020, è stato effettuato uno specifico intervento, denominato Deep Skill, inteso alla rilevazione, per tramite di apposito questionario e con adesione volontaria, di specifiche competenze digitali già eventualmente detenute dal personale e non ancora emerse. A seguito degli esiti della rilevazione così effettuata, oltre alla possibilità di coinvolgere le persone con profili di eccellenza in nuovi progetti, sarà valutata l'opportunità di attivare percorsi formativi di consolidamento e sviluppo delle competenze digitali emerse, anche a supporto dell'innovazione e del *change management*.

Nell'ambito del progetto *Syllabus*, con cui il Dipartimento della Funzione pubblica ha inteso definire un set di competenze digitali chiave per il dipendente pubblico, l'Istituto ha partecipato quale Amministrazione pilota, nel primo semestre 2020, alla fase sperimentale di somministrazione del test di *assessment* su un campione del proprio personale e continuerà a supportare il progetto.

Sulla scorta di questa esperienza, è pianificata la progressiva mappatura delle competenze digitali di tutto il personale, per la rilevazione sistematica ed omogenea dei gap esistenti in relazione sia a competenze digitali generali che ci si deve attendere dalla pubblica amministrazione, sia alle più specifiche competenze attese per alcune tipologie di personale, all'esito della quale saranno avviati interventi formativi calibrati sugli scostamenti rilevati.

Si è inteso pertanto prevedere un percorso formativo rivolto a tutto il personale che tenga conto delle competenze digitali possedute al fine di consentire di migliorare il livello di competenze digitali. La formazione sarà realizzata in modalità e-learning su piattaforma accessibile per un periodo di 18 mesi, al termine del quale, attraverso una verifica di apprendimento, sarà accertato il livello di competenza raggiunto.

Nel corso del triennio saranno realizzate varie iniziative legate alle piattaforme di collaborazione. Tenuto conto della crescente utilità della piattaforma Microsoft Teams come strumento di comunicazione e di collaborazione, è in corso per i titolari di posizione organizzativa la realizzazione di seminari in modalità live event sull'uso più efficace delle funzionalità della piattaforma e delle applicazioni informatiche correlate. La registrazione dei seminari ne rende possibile la diffusione per una platea più vasta.

L'intervento da precedente pianificazione in tema di *Cultura digitale: e-leadership*, da destinare al personale di qualifica dirigenziale e ai coordinatori delle aree dei

professionisti dell'Istituto, viene ora previsto a partire dal 2022 e sarà erogato a seguito dell'identificazione delle competenze funzionali alla trasformazione digitale ed all'introduzione del lavoro agile, a seguito del progetto SNA "Mappatura e sviluppo delle competenze delle amministrazioni pubbliche", nell'ambito dei percorsi formativi in materia di lavoro agile.

Altresì proseguiranno gli interventi sui prodotti Microsoft Office rivolti al personale della Direzione generale, con estensione della formazione ad ulteriori 300 destinatari.

In relazione inoltre alla costituzione da parte del Direttore generale, con Ordine di Servizio n.11/2020, di un Gruppo di Lavoro inter-funzionale per l'individuazione, l'acquisizione e la gestione di fondi europei, diretti ed indiretti, per il finanziamento di progetti interni, in particolare relativi alla trasformazione digitale Inps, si è posta l'esigenza di un progetto di affiancamento e formazione on the job.

Nell'ambito delle attività di supporto all'innovazione derivanti dalla precedente pianificazione triennale, è in corso di realizzazione il progetto pluriennale di Piano formativo per lo sviluppo delle competenze tecnico/informatiche finalizzato al progressivo potenziamento della struttura interna. Il Piano, destinato a tutto il personale informatico, individua gli obiettivi formativi in funzione dei gap da colmare rispetto al profilo professionale ed alle funzioni svolte, i percorsi formativi distinti per profilo di destinatari e le modalità di erogazione della formazione. Gli ulteriori seguenti interventi a integrazione del suddetto Piano, già previsti dalla precedente pianificazione triennale, troveranno svolgimento nel biennio 2021-2022:

- *Qualificazione a Polo strategico nazionale*
- *Migrazione tecnologica servizi Mainframe*
- *Metodologie DevOPS*
- *Rete Sicura*
- *Blockchain*
- *Intelligenza Artificiale - Machine Learning*

2.1.b Percorsi formativi in materia di lavoro agile

Considerate le novità organizzative e gestionali legate all'introduzione dei nuovi istituti legati al lavoro agile, vanno approntati strumenti volti ad assicurare la migliore informazione e formazione del personale che presta l'attività lavorativa al di fuori dell'ufficio, anche al fine di non disperdere il valore aggiunto collegato al lavoro di gruppo e collaborativo.

In tale contesto, saranno assicurate a tutto il personale adeguate forme di aggiornamento professionale sul lavoro agile, sull'erogazione dei servizi nonché sulle competenze comportamentali attraverso l'adozione di soluzioni digitali.

Per la corretta gestione del lavoro in modalità agile un ruolo fondamentale andrà svolto dai dirigenti responsabili di uffici, quali promotori dell'innovazione e responsabili dell'organizzazione e del buon andamento degli istituti correlati al lavoro agile; ai dirigenti sarà richiesto un importante cambiamento di stile manageriale e di leadership, caratterizzato dalla capacità d'improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca e dallo spostamento dell'attenzione dal controllo alla responsabilità per risultati. Vanno realizzati in particolare per i dirigenti:

- percorsi formativi su tematiche inerenti al cambiamento dei processi organizzativi ed alle competenze richieste per la gestione di team in presenza e da remoto (*hybrid leadership*);
- percorsi formativi che favoriscano la diffusione di una cultura della responsabilizzazione nel raggiungimento degli obiettivi, dell'ascolto e della comunicazione, della capacità di valutare (*e-leadership*).

Uno specifico progetto riguarderà la mappatura delle competenze della dirigenza, volto all'individuazione delle competenze comportamentali attese per ciascuna tipologia di incarico (*job description*).

Per tutto il personale è prevista la fruizione in autoapprendimento di videolezioni sull'argomento "Evoluzione del lavoro agile: istruzioni per l'uso", realizzate da SNA in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, a sostegno del cambiamento culturale e per la diffusione della conoscenza delle disposizioni normative e tecnico-organizzative in materia di lavoro agile.

La modalità di erogazione sincrona a distanza sarà affiancata da raccolte sistematiche di materiali formativi fruibili in modalità asincrona e con strumenti di *digital learning*.

2.1.c Competenze manageriali e relazionali

Per fare fronte ai rapidi cambiamenti che si susseguono occorre sviluppare conoscenze anche non immediatamente finalizzate ad aspetti attinenti all'operatività, potenziando competenze manageriali in senso lato – progettualità per obiettivi, gestione delle risorse e del tempo, motivazione e fiducia, leadership empatica, convalida dei risultati – e relazionali, quali ascolto, comunicazione, lavoro di gruppo, valorizzazione delle diversità.

Il corso "Gestire l'organizzazione in modo efficiente", rivolto a dirigenti di prima fascia, intende fornire una visione organica delle migliori esperienze di analisi e revisione della spesa pubblica a livello nazionale ed internazionale e proporre una metodologia sistematica per migliorare tanto il processo di decisione delle priorità e di allocazione delle risorse, quanto la performance istituzionale in termini di economicità dell'azione amministrativa e qualità dei servizi offerti ai cittadini.

L'intervento "Studiare il futuro per lavorare con il futuro. Anticipare i cambiamenti" è inteso a potenziare le competenze di *Futures Literacy* dei dirigenti generali dell'Inps. In un periodo storico caratterizzato da profonde e sempre più veloci trasformazioni risulta fondamentale acquisire e sviluppare nuove competenze, proprie del cosiddetto pensiero anticipante, che aiutino a prevedere i cambiamenti e a rimanere proattivi nonostante le crescenti incertezze. Nel programma del corso sono previste lezioni di inquadramento e di analisi dei principali mega-trend in maturazione, tra cui i cambiamenti demografici e i cambiamenti nel mondo del lavoro e del welfare.

Il corso "*Sostenere lo sviluppo e l'attuazione di idee innovative*", rivolto a tutti i dirigenti, intende allenare competenze manageriali quali ascolto, comunicazione efficace, motivazione, team building, gestione dei conflitti nel gruppo di lavoro, al fine di promuovere innovazione, benessere organizzativo e migliori performance; particolare attenzione sarà riservata alle relazioni professionali da remoto, evidenziandone potenzialità e criticità.

Inoltre l'Inps ha aderito al programma SNA "Mappatura, valutazione e sviluppo delle competenze delle amministrazioni pubbliche".

È previsto un ulteriore intervento di formazione sulle politiche di genere.

A conclusione del progetto precedente pianificato e realizzato in tema di *Ciclo della performance - Valutare la prestazione con efficacia*, rivolto ai dirigenti, una nuova edizione è stata pianificata per i professionisti dei Coordinamenti professionali. Il programma del corso intende fornire un quadro completo ed organico delle disposizioni normative vigenti in tema di ciclo della performance, offrendo al contempo spunti pratici sulle misure da porre in essere per allinearsi efficacemente al dettato della norma.

Ancora per i professionisti è prevista una nuova edizione del progetto *Diversità e inclusione. Differenza di genere, pari opportunità, sostenibilità sociale*, già svolto per i dirigenti.

È stato inoltre avviato l'intervento formativo rivolto a dirigenti di seconda fascia *Dall'assessment alla performance individuale*, previsto nella precedente pianificazione.

A prosecuzione di una formazione già svolta per i dirigenti, è previsto un intervento formativo in materia di *Crisis management* rivolto a referenti URP. Il corso, denominato "Riconoscere e gestire l'imprevisto", intende potenziare nei partecipanti le capacità di osservazione, ascolto e consapevolezza delle dinamiche relazionali al fine di riconoscere e affrontare efficacemente situazioni critiche ed imprevisti ed orientare i propri comportamenti in modo consapevole sulla costruzione di relazioni mutualmente proficue, con riferimento sia ai rapporti interni all'organizzazione, sia ai rapporti con l'utenza.

2.2 FORMAZIONE STRATEGICA

Questa linea di pianificazione comprende un insieme di interventi derivati dagli indirizzi e dagli obiettivi assegnati alla funzione formazione dalla programmazione strategica istituzionale.

2.2.a Sviluppo delle competenze trasversali

In questo ambito gli interventi pianificati sono intesi a sviluppare un set di competenze di carattere trasversale, a largo spettro, utili ad impostare e regolare la personale esperienza di lavoro, soprattutto attraverso l'ibridazione tecnologica per favorire lo sviluppo di abilità adattive necessarie per dar vita a nuovi modi di lavorare, adeguati all'evoluzione dei contesti di riferimento.

L'obiettivo di medio periodo è quello d'integrare il *know how* distintivo dell'Istituto con una base comune di competenze trasversali per assecondare lo sviluppo digitale dei processi e consolidare approcci innovativi costantemente orientati all'utente finale.

In primo luogo, è stato previsto un consistente investimento formativo nei confronti dei titolari di posizioni organizzative, che saranno destinatari di due specifici percorsi di formazione intesi a promuoverne l'accrescimento professionale e la consapevolezza di ruolo attraverso lo sviluppo di conoscenze e capacità organizzative e tecnico-operative trasversali, funzionali altresì alla rotazione degli incarichi anche in relazione alla prevenzione ed al contrasto della corruzione.

Il primo percorso, denominato "*Muri Maestri - Strutture portanti per i titolari di PO*", da realizzare in modalità blended - aula a distanza e autoapprendimento su videolezioni e materiali didattici predisposti in collaborazione con SNA - mira al potenziamento delle competenze trasversali di tipo istituzionale e tecnico-operativo. Il secondo, denominato "*Le Soft Skills per il cambiamento*", è orientato allo sviluppo delle competenze organizzative e relazionali necessarie al ruolo.

La stretta integrazione fra i percorsi intende favorire il graduale superamento di uno stato verticale delle competenze, per lo più solido e statico, e promuovere una "conoscenza liquida", maggiormente adattabile alla variabilità delle esigenze organizzative e più funzionale a un presidio efficiente ed efficace delle funzioni istituzionali.

È prevista altresì l'estensione del progetto formativo per la valorizzazione e la motivazione di responsabili di posizione organizzativa e delle elevate professionalità, già avviato dalla precedente pianificazione e tuttora in corso di svolgimento, ad ulteriori destinatari titolari di posizione organizzativa.

In relazione alle novità organizzative dei prossimi mesi, anche legate al lavoro agile, potrà essere necessario avviare quote di personale a percorsi di apprendimento e *reskilling* in attività diverse da quelle finora svolte, consentendo la transizione verso nuovi compiti.

È altresì previsto l'avvio entro l'anno 2021 dei seguenti interventi formativi già descritti nella precedente pianificazione 2020-2022:

- *Regolamento UE per la protezione dei dati personali n. 2016/679 (General Data Protection Regulation o GDPR), per tutto il personale, come ribadito per la programmazione 2021-2023 dal Responsabile della Protezione dati*
- *I valori dell'INPS, per tutto il personale*

Infine, in aggiunta alla formazione linguistica in lingua inglese per tutto il personale, in corso di realizzazione, è prevista l'acquisizione, entro l'anno 2022, di un analogo corso in lingua francese per circa mille destinatari, individuati in relazione alle esigenze di utilizzo della stessa nelle attività di servizio.

2.2.b Contenzioso amministrativo

In materia di contenzioso amministrativo, nelle more dell'adozione delle nuove disposizioni e quindi dell'attivazione di specifici interventi come previsti in relazione all'attività strategica 2021_AS26, sono stati pianificati d'intesa con *DC Inclusione sociale e invalidità civile*, *DC Entrate* e *DC Pensioni* e *DC Organizzazione e comunicazione* gli interventi formativi di seguito rappresentati.

In ambito invalidità civile è stato pianificato un intervento formativo in stretta continuità didattica con quelli già realizzati negli anni precedenti ed articolato sui seguenti focus:

- approfondimento delle numerose novità normative e giurisprudenziali che hanno inciso sui procedimenti di Accertamento Tecnico Preventivo Obbligatorio (ATPO);
- contenzioso in materia di revoca della prestazione a seguito di visita di revisione: sentenza Corte di Cassazione n. 28445 del 2019;
- novità in materia di notifica telematica di atto giudiziario;
- ricorribilità ex art. 111 Cost. avverso le omologhe, con condanna alle spese di giudizio in assenza di soccombenza.

Per rendere più efficace la difesa in giudizio dell'Istituto verso i ricorsi in materia di invalidità civile, è stato ritenuto opportuno pianificare un intervento formativo con il concorso del Coordinamento Generale medico legale per il potenziamento del coordinamento tra funzionari addetti al contenzioso e medici Inps quali Consulenti Tecnici di Parte (CTP) nei giudizi di accertamento tecnico preventivo obbligatorio (ATPO).

È altresì previsto un progetto di formazione per tutti i funzionari di nuovo inserimento nelle attività del contenzioso sull'invalidità civile.

In ambito Entrate sono pianificati due interventi formativi inerenti al contenzioso amministrativo, dei quali uno specificamente dedicato alla revisione delle procedure ed alle altre novità apportate dall'emanando nuovo Regolamento sui ricorsi amministrativi.

In ambito contenzioso amministrativo pensionistico, si richiamano e confermano due interventi derivanti dalla precedente pianificazione 2020-2022.

2.2.c Rafforzamento operativo dei Comitati

Al fine di supportarne il rafforzamento operativo dei Comitati operanti presso l'Inps, è stata pianificata la realizzazione di interventi formativi sulle principali tematiche inerenti al patrimonio di conoscenze istituzionali, per come le stesse assicurano, al momento, il presidio e l'erogazione dei servizi dell'Istituto.

Uno specifico percorso formativo sarà rivolto in prima istanza a Presidenti e Vicepresidenti dei Comitati regionali e Presidenti dei Comitati provinciali, per un totale di circa 150 destinatari, che saranno coinvolti in attività di analisi ed approfondimento del ruolo rivestito dai Comitati in Inps e sulle competenze istituzionali nelle materie di diretto interesse, anche al fine di condividere esperienze, buone pratiche e iniziative.

Tale intervento è articolato in due edizioni di quattro giornate ciascuna di formazione d'aula a distanza, preceduti da una conferenza introduttiva, in base al programma di seguito riportato, a cura di docenti esterni e personale esperto interno all'Istituto. I temi:

- *I fondamenti della tutela previdenziale*
- *Obbligazione contributiva e prestazioni previdenziali*
- *Previdenza e assistenza*
- *Il ruolo dei Comitati centrali e periferici*
- *Il contenzioso amministrativo*
- *I ricorsi ai Comitati centrali e periferici*
- *L'attività dei Comitati territoriali: esperienze e buone pratiche*
- *Monitoraggio dell'azione dell'Istituto sul territorio*
- *Trasparenza e Carta dei servizi:*
 - *l'esperienza dell'Inps in materia di trasparenza*
 - *la Carta dei servizi Inps*
 - *i rapporti con Istituzioni, Intermediari e Parti sociali.*

Tale percorso sarà registrato per essere reso disponibile agli altri componenti dei Comitati territoriali eventualmente interessati.

Al suddetto intervento si affiancherà, per componenti e operatori dei Comitati, la possibilità di una formazione sulle principali tematiche istituzionali erogata per tramite di video-pillole o materiale formativo da fruire in modalità asincrona.

2.2.d Formazione in materia di vigilanza per risorse ispettive da reclutare

Con riferimento alla linea di indirizzo del Civ concernente la predisposizione di un piano di formazione in materia di vigilanza per risorse ispettive ancora da reclutare, l'attivazione degli interventi formativi dedicati non potrà che procedere di pari passo coi futuri procedimenti di assunzione di personale in profili riconducibili a quello degli ispettori di vigilanza.

Pertanto, se pure al momento non risulta possibile la pianificazione di interventi in tal senso, si intende comunque richiamare l'iniziativa formativa rivolta ai funzionari destinatari del reintegro nel profilo professionale delle attività di vigilanza ispettiva ai sensi della determinazione direttoriale n. 227/2020. L'iniziativa, articolata in due sessioni, normativa e tecnico-pratica, ha riguardato gli applicativi in uso alla vigilanza ispettiva, nonché la gestione dei rapporti con l'Ispettorato Nazionale del Lavoro e il meccanismo di sospensione dell'attività imprenditoriale.

2.3 FORMAZIONE CONTINUA

L'implementazione di un'adeguata formazione continua è stata individuata, come già in premessa indicato, dai documenti di programmazione dell'Istituto quale ulteriore linea di indirizzo strategico di formazione.

La formazione continua, come di seguito rappresentata, struttura organicamente l'insieme degli interventi formativi di sviluppo delle competenze specialistiche principalmente sulle materie *core* di prodotto, volti a favorire la crescita e l'aggiornamento professionale del personale ed a supportare l'efficace erogazione dei servizi su tutto il territorio nazionale, anche in relazione ad innovazioni di carattere normativo-procedurale o a situazioni operative di criticità, nonché all'attuale significativo esodo di personale per raggiungimento dei limiti di età.

Nell'ambito di questa linea di pianificazione saranno evidenziate in distinti paragrafi del Piano le iniziative formative, di rilevanza nazionale, riguardanti i servizi istituzionali, le funzioni e strutture centrali e di supporto, la formazione per i professionisti e quella obbligatoria per legge.

Non sono, invece, riportati dettagliatamente i percorsi formativi a catalogo erogati dalla SNA, cui possono candidarsi i dipendenti dell'Istituto se attinenti alle funzioni svolte e dietro autorizzazione.

Altresì, in relazione agli esiti dell'analisi delle competenze aziendali, saranno erogati percorsi di livello base e percorsi specialistici, che saranno sempre più personalizzati. A tale proposito, saranno predisposti anche oggetti di micro-apprendimento, da fruire liberamente nel momento in cui occorrono.

Infine, saranno realizzati percorsi di formazione per personale eventualmente assunto a seguito di concorsi, oltre che assicurato il follow up per gli assunti del 2019.

3. FORMAZIONE TERRITORIALE

Alla pianificazione nazionale delle attività formative per il triennio, si affiancano le programmazioni annuali delle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano per il proprio territorio.

Queste tengono principalmente conto, nella stesura dei propri Piani, dei fabbisogni formativi rilevati in relazione alle esigenze locali.

Al fine di assicurare coerenza di programmazione su tutto il territorio, viene richiesta l'esplicita ricezione nei piani di formazione territoriali delle linee d'indirizzo nazionali e dei relativi obiettivi strategici di formazione.

4. RISORSE FINANZIARIE

Le attività formative sono finanziate tramite la dotazione annuale dei due capitoli del bilancio di previsione dedicati:

- 8U1102031 "Compensi a personale interno per la formazione e l'addestramento del personale e per corsi di formazione richiesti da altre organizzazioni pubbliche e private";
- 8U1104062 "Spese per l'acquisizione di servizi e beni per la formazione e l'addestramento personale".

Entrambi i capitoli rispondono ai criteri di efficienza nella gestione della spesa determinati dal Piano della performance e, a tale fine, tutti i flussi di *budgeting* per la formazione sono avviati e monitorati tramite la costante azione di rilevazione, coordinamento, autorizzazione e conseguenti assegnazioni di budget per tutto il territorio. In questo senso, e in coerenza con la circolare di avvio del ciclo annuale di programmazione e budget dell'Istituto, i fabbisogni formativi vengono sin dalle prime fasi dell'attività di pianificazione rilevati per strutture centrali e territoriali e correlati a specifici budget previsionali di spesa. Il processo di *budgeting* per Argomenti e Strutture assicura altresì, in coerenza coi *forecast* trimestrali del processo istituzionale di programmazione e budget, la costante ri-definibilità dei budget stessi, nell'ambito delle dotazioni per anno finanziario, in ragione di eventuali necessità formative sopravvenienti in risposta a nuovi intervenuti bisogni istituzionali e/o nuovi obiettivi strategici.

Per la realizzazione delle iniziative formative riferite all'anno 2021, nel bilancio di previsione 2021 sono stati stanziati i seguenti importi previsionali di spesa.

Capitolo finanziario	Descrizione	Bilancio Preventivo	Assegnato alla data redazione Piano
8U1102031	<i>Compensi a personale interno per la formazione e l'addestramento del personale e per corsi di formazione richiesti da altre organizzazioni pubbliche e private</i>	1.100.000	1.100.000
8U1104062	<i>Spese per l'acquisizione di servizi e beni per la formazione e l'addestramento personale</i>	3.520.000	3.520.000