



***PIANO DELLA FORMAZIONE
2020 - 2022***

Sintesi

Direzione centrale Formazione e sviluppo risorse umane

La Direzione centrale Formazione e sviluppo risorse umane è stata investita dall'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali (adottato con determinazione n. 119 del 25 ottobre 2019) della definizione dei criteri generali in materia di formazione, aggiornamento e sviluppo delle risorse umane, oltre che della partecipazione alla definizione delle linee di indirizzo sulla comunicazione interna, al fine di rafforzare la motivazione e il senso di appartenenza del Personale, anello fondamentale della catena del valore per l'Istituto. Con una forte innovazione rispetto al precedente assetto, vengono attribuite alla nuova struttura funzioni di programmazione e gestione delle attività connesse alla valorizzazione ed allo sviluppo delle competenze del personale, dalla mappatura e verifica delle competenze all'elaborazione dei percorsi di sviluppo professionale, concorrendo anche alla definizione dei criteri per gli sviluppi di carriera del personale e dei criteri di valutazione. Dovrà gestire, inoltre, il sistema di condivisione della conoscenza.

Con la Relazione programmatica 2020-2022, adottata con deliberazione n. 12 del 29 maggio 2019, il Consiglio di indirizzo e vigilanza ha definito, in continuità con la precedente Relazione programmatica, le scelte strategiche e linee di indirizzo generali dell'Istituto. Si segnalano gli obiettivi della sezione ICM - Un Istituto che cambia per migliorare, nell'ambito della quale è definito come centrale il riconoscimento dell'importanza della risorsa umana, di cui va valorizzata la dignità e professionalità con adeguati strumenti operativi e con specifica formazione professionale:

ICM.2 - il piano straordinario di formazione e di affiancamento, in particolare per il personale assunto a seguito dell'espletamento dei concorsi, onde non disperdere il patrimonio professionale dei pensionandi (obiettivo a breve termine);

ICM.3 - la prevalente destinazione dei vincitori di concorsi alle sedi sul territorio, previa definizione di criteri certi e trasparenti di assegnazione e di adeguata formazione (obiettivo a breve termine);

ICM.19 - il piano straordinario di formazione diretto anche a rafforzare le competenze trasversali del personale (obiettivo triennale).

Tra i riflessi attesi sono previsti esplicitamente la motivazione e qualificazione professionale del personale.

Nell'ambito delle linee d'indirizzo del Civ 2020-2022, l'Organo munito dei poteri del Consiglio di Amministrazione, con determinazione n. 116 del 18 settembre 2019, ha individuato le Linee guida gestionali dell'Inps per l'anno 2020, tra cui:

Attività Istituzionale 2020 con output: adeguamento del contenuto del Piano di formazione con la previsione di strumenti formativi idonei (rispetto all'obiettivo Civ 2020-22 ICM 19 di un piano straordinario di formazione diretto anche a rafforzare le competenze trasversali del personale);

Linea guida 7. Cura del cliente interno. Questa linea indica un obiettivo di cambiamento interno, attraverso un importante investimento sulla formazione e sulla logistica e

prevede, in particolare, il sostegno ai cambiamenti organizzativi *in itinere* nell'Istituto con strumenti formativi e motivazionali che favoriscano lo sviluppo delle conoscenze, la valorizzazione delle competenze e l'efficace trasferimento delle stesse fra generazioni di lavoratori, per il miglioramento dei processi lavorativi a vantaggio anche degli utenti esterni.

Il Direttore generale, con la Circolare n. 143 del 21 novembre 2019, ha dato avvio al processo di programmazione e budget per l'anno 2020, attivando i centri di responsabilità centrali e territoriali per la definizione dei piani di attività e di impiego delle risorse.

Con determinazione dell'Organo munito dei poteri del Consiglio di Amministrazione n. 33 del 4 marzo 2020 è stato quindi adottato il "Piano della Performance 2020-2022". Con riferimento a quanto sopra, la formazione risulta destinataria delle seguenti attività progettuali e strategiche:

Progetto 2018_1.1.1A.1 - definizione ed aggiornamento del Piano formativo per lo sviluppo delle competenze tecnico/informatiche finalizzato al progressivo potenziamento della struttura interna;

Attività strategica 2020_AS24 - Piano straordinario di formazione diretto anche a rafforzare le competenze trasversali del personale, con la previsione di strumenti formativi idonei;

Attività strategica 2020_AS27 - Interventi formativi del personale dirigenziale in materia di pari opportunità in raccordo con CUG.

Parallelamente all'analisi degli obiettivi strategici assegnati alla formazione, è stata avviata la rilevazione dei fabbisogni formativi presso le Strutture centrali, richiamando l'attenzione sul raccordo fra scelte strategiche istituzionali ed istanze operative cui finalizzare la formazione, nonché su ogni altro elemento conoscitivo utile alle analisi ed 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.

Occorre, ancora, richiamare le misure eccezionali introdotte per il contrasto all'emergenza epidemiologica da Covid-19. Nel quadro delle azioni intese a contenere il contagio, l'Istituto è stato chiamato a uno straordinario sforzo logistico-organizzativo ed anche la funzione della formazione ha dovuto, nel volgere di poche settimane, adottare modalità operative idonee a mantenere adeguati livelli di erogazione dell'attività formativa. A tale proposito, può essere rimarcato come siano state adottate iniziative che, facendo leva sugli strumenti tecnologici disponibili, hanno consentito in meno di un mese sia di tenere lezioni a distanza in modalità sincrona, sia di allestire raccolte di materiali formativi (presentazioni, manuali, video, e così via), in particolare per le prestazioni a sostegno del reddito e per le prestazioni assistenziali, maggiormente sollecitate nella fase dell'emergenza. L'Istituto ha così assicurato la possibilità di partecipare anche a distanza ad iniziative di formazione e sviluppo delle competenze attraverso l'utilizzo delle piattaforme di collaborazione. Con tali strumenti è possibile permettere, infatti, la condivisione di conoscenze, esperienze e materiali utili

all'operatività quotidiana abilitando la possibilità di sviluppare nuove forme di collaborazione tra i dipendenti dell'Istituto e garantendo al contempo la valorizzazione delle competenze sul territorio. In questo ambito sono state aggregate strutture operanti in contesti socio-economici e con livelli di complessità lavorativa diversificati, al fine di favorire un apprendimento veloce anche grazie alla trasversalità delle competenze distribuite sul territorio.

Tale esperienza dovrà evolversi al fine di permettere la piena valorizzazione di tutte le informazioni messe a disposizione verso un sistema di *content management* e poi di *knowledge management*, anche grazie all'applicazione di tecnologie di intelligenza artificiale in grado di proporre contenuti informativi specifici sulla base delle diverse esigenze e supportare il loro aggiornamento.

Nei prossimi mesi, inoltre, sarà avviata una riflessione su una possibile diversa configurazione del ruolo dei responsabili di team di sviluppo professionale e saranno predisposti specifici percorsi formativi, i quali dovranno ampliare ed affinare le proprie competenze associando le capacità di progettazione formativa a una visione di crescita professionale del personale, da allineare alle esigenze dell'organizzazione. Inoltre dovranno divenire progettisti di interventi di formazione a distanza, gestori di laboratori, moderatori di comunità di pratica. Si prevede di conferire ai responsabili territoriali della formazione anche un ruolo attivo nella gestione del sistema di mappatura delle competenze, nonché nella gestione a livello territoriale delle attività che consentiranno la valutazione d'impatto dell'attività formativa.

Il nuovo Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali ha ritenuto di creare un centro di responsabilità che contribuisca ad attuare un consistente investimento sulla risorsa umana, che ne assicuri lo sviluppo a tutti i livelli per il presidio delle attività istituzionali e per il sostegno ai cambiamenti *in itinere*. In relazione a quanto precede, alla luce anche di quanto previsto dalla Linea guida gestionale 7 (Cura del cliente interno), il presente documento rimane sì focalizzato sulle attività formative, ma queste vanno inquadrare fin da subito in un percorso più ampio, che considera lo sviluppo delle risorse umane in tutti gli aspetti che riguardano anche il modello professionale, compresi quelli di comunicazione interna. Occorre riattivare e massimizzare la motivazione in tutte le risorse umane, mettendo l'attività formativa al centro del processo di sviluppo personale e lavorativo del lavoratore, in modo da generare una crescita del singolo che porterà indubbi benefici all'intera organizzazione.

A partire dalla necessità di adeguare le attuali possibilità gestionali e di governo della formazione all'ampiezza della platea dei destinatari ed ai molti, differenti e complessi processi operativi di produzione da supportare, risulta imprescindibile assicurare un miglioramento dell'efficacia ed efficienza, con particolare riguardo all'ampliamento delle modalità di erogazione dei contenuti formativi, nonché all'urgenza di avviare validi e continui feedback valutativi a riscontro dell'efficacia dei percorsi di formazione erogati.

È ormai opinione diffusa che l'accelerazione dei cambiamenti tecnologici, i continui cambiamenti sociali e l'emergere di nuovi bisogni e 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 sono crescentemente provvisorie e vanno arricchite e rinnovate per tutta la vita lavorativa delle persone.

D'altra parte, il momento storico che stiamo vivendo è quanto mai opportuno per sfruttare punti di forza che saranno decisivi per attuare il cambiamento, come la presenza in Istituto di migliaia di neo-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.

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, proprio in considerazione della centralità del cambiamento, occorre favorire 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 l'attitudine ad anticipare scenari futuri in modo da essere pronti a gestire i cambiamenti.

Sono di seguito illustrate le principali direttrici di sviluppo in tal senso.

1.1. Il Portale della formazione: piattaforma integrata per la formazione a distanza, la gestione e la valutazione della formazione

In coerenza coi necessari investimenti tecnologici previsti nell'ambito della strategia per la transizione verso un modello basato sulla digitalizzazione dei servizi, appare prioritaria l'implementazione di una piattaforma integrata di erogazione, gestione e valutazione della formazione, che si accompagni altresì a una revisione dei processi organizzativi interessati.

Il portale della formazione dovrà assolvere alle seguenti funzioni:

- pianificazione:
 - rilevazione dei fabbisogni formativi;
 - pianificazione triennale della formazione (a scorrimento con aggiornamento annuale);
 - pianificazione annuale di formazione centrale e territoriale (in base al piano triennale), accompagnata da un diagramma programmatico di flusso temporale realizzato anche mediante l'uso di metodi statistici di determinazione dei tempi di realizzazione delle attività dei progetti più complessi;
 - budget previsionale, articolato per tipologia di formazione;
 - possibilità di rimodulare *in itinere* la pianificazione;
- gestione:
 - progettazione delle attività formative, con individuazione dei rispettivi centri di responsabilità e figure di riferimento, completata da un diagramma di flusso di progetto con date, tempi e possibili criticità;
 - tracciatura degli stati di progettazione preliminare, acquisto e progettazione definitiva;

- predisposizione di format per determinazioni e relazioni ed automazione dei flussi di lavoro;
- registrazioni partecipanti (docenti, discenti, RTSP);
- monitoraggio, comprensivo della valutazione:
 - creazione di questionari di gradimento, di apprendimento, di trasferimento sul lavoro (impatto);
 - elaborazione dei risultati dei questionari;
 - indice dei corsi realizzati (aggregati secondo diverse caratteristiche);
 - reportistica.

Sarà incrementato il ricorso alla formazione a distanza, riservando le occasioni in presenza ai laboratori. La disponibilità di una piattaforma integrata per l'attività di formazione consentirà di attivare interventi in modalità diversificate, che potranno essere utilizzate in maniera singola oppure in maniera combinata.

Inoltre il portale della formazione, oltre alla possibilità di lezioni a distanza, assicurerà la disponibilità di una piattaforma multimediale di apprendimento digitale, fruibile anche mediante *tablet*, con materiali didattici on-line (testi, pillole, video, bibliografie, questionari).

Nell'ambito del portale della formazione, un'apposita sezione sarà rappresentata dal Portale della conoscenza, che aggregnerà varie fonti informative, alcune originali, altre già esistenti, secondo una codifica univoca dei vari argomenti, i contenuti saranno organizzati per argomento, scaricabili per tema, ricercabili per *tag*:

- normativa primaria e secondaria, circolari e messaggi Hermes;
- biblioteca della sicurezza sociale: presentazioni prodotte da esperti Inps, video, manuali, libri pubblicati da Inps o per cui siano concessi ad Inps i relativi diritti a pubblicarli su questo portale;
- matrice dei rischi;
- processi operativi, INPS-informa, e così via.

Tale configurazione intende favorire lo sviluppo della formazione attraverso strumenti che agevolino la connettività e l'interconnessione, mediante l'uso di network collaborativi che facilitino l'apprendimento collettivo ed interattivo aprendosi a una prospettiva distributiva.

La collaborazione e il networking attraverso strumenti che siano allo stesso tempo ingaggianti, accessibili e coinvolgenti, aiuteranno le comunità di lavoratori a crescere insieme mediante strumenti di connettività ed interconnessione, utilizzando team virtuali corrispondenti ai team reali ovvero di diversa estensione, in cui sia possibile anche riconoscere il contributo individuale e il percorso formativo di ognuno.

1.2. Mappatura e sviluppo delle competenze

Il progetto di mappatura delle competenze ha lo scopo di mappare e gestire digitalmente le competenze aziendali e la loro distribuzione all'interno dell'ecosistema organizzativo con l'obiettivo di valorizzare i talenti distintivi degli operatori.

Determinate l'ampiezza e la profondità del sapere posseduto, anche misurandone la progressione nel tempo, esso va confrontato coi servizi che si è chiamati ad erogare, al fine di rilevare i gap di competenze e definire percorsi di accrescimento. Ciò significa elaborare e realizzare un percorso di accompagnamento e consulenza, individuale e di gruppo, ossia un progetto di sviluppo professionale.

L'opportunità offerta ai lavoratori di conoscere il proprio insieme di conoscenze ed abilità, quindi la possibilità d'individuare i bisogni formativi dei singoli e del team in relazione ai servizi da presidiare, potranno innescare un processo di apprendimento individuale e collettivo che investa culturalmente l'intera organizzazione, favorendo la consapevolezza del contributo altrui e motivando le persone ad adattare il proprio apporto in funzione di obiettivi ed esigenze che evolvono rapidamente.

1.3. Competenze trasversali

I cambiamenti che si susseguono in crescita esponenziale rendono impossibile sapere esattamente cosa i professionisti futuri saranno chiamati a fare. Possiamo solo dire che dovranno applicare conoscenze e tecnologie che in buona parte non esistono ancora per risolvere problemi che oggi non riusciamo nemmeno ad immaginare.

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.

Occorre quindi dedicare opportuna attenzione a un set di competenze di carattere generale, a largo spettro, utili ad impostare e regolare la personale esperienza di lavoro, soprattutto attraverso l'ibridazione tecnologica.

Si farà riferimento a competenze digitali, matematiche e statistiche, linguistiche, comunicative, sociologiche, di ruolo, comportamentali e relazionali, ma qualsiasi elenco non potrebbe che essere provvisorio, perché l'evoluzione dei contesti comporta che vengano in rilievo nuove competenze trasversali (o che alcune perdano relativamente importanza).

Pertanto le competenze trasversali s'integrano con le conoscenze e le competenze disciplinari, consentendo all'individuo di acquisire capacità fondamentali nella vita e nel lavoro. In prospettiva, le competenze evolvono da uno stato solido di competenze verticali a uno stato liquido di abilità adattive necessarie per dare vita e forma a nuovi modi di lavorare.

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

1.4. Gestione della conoscenza

Spesso la realizzazione di un sistema di gestione della conoscenza si rivela difficoltosa a causa della complessità che lo caratterizza. Il rischio è quello di perdersi nel

perseguimento di un obiettivo troppo ambizioso e quindi difficile da raggiungere o che comunque richiede periodi lunghi per vedere risultati concreti.

Il modello ipotizzato punta all'integrazione razionalizzata delle fonti informative presenti e relative alle prestazioni ed ai servizi, partendo dall'implementazione di un *Content Management System*. Il sistema va così a creare un unico punto di accesso a tutte le informazioni attualmente frammentate per supportare l'erogazione dei servizi e massimizzare l'efficienza dell'attività di consulenza: un sistema unico di classificazione (per macro-categorie e categorie) permetterà d'integrare tutte le informazioni e le funzionalità prese dagli altri applicativi "informativi".

Si potrà inoltre prevedere un collegamento con strumenti di condivisione della conoscenza.

Infine, il sistema andrebbe implementato con l'utilizzo di intelligenza artificiale, per supportare l'operatore nella ricerca di contenuti formativi, normativi e di ausilio alla consulenza e per l'aggiornamento dei contenuti (dovranno essere previsti strumenti che facilitino la necessaria attività di aggiornamento e sostituzione dei contenuti, mediante soluzioni di apprendimento automatico per codificare e rendere fruibili in modo dinamico conoscenze incluse in documenti, circolari, messaggi, e così via).

Questo approccio permetterebbe di raggiungere risultati concreti e verificabili nel breve o medio periodo, mentre nel frattempo s'imposterebbero i presupposti per realizzare nel medio o lungo periodo un sistema organico di *knowledge management* integrato nei servizi applicativi.

1.5. La scuola della protezione sociale

L'Inps intende investire maggiormente sulla formazione e, allo stesso tempo, ambisce a rivolgersi all'esterno offrendo la sua esperienza e i suoi talenti al resto della Pubblica Amministrazione ed all'intero Paese, al fine di contribuire all'edificazione di una cultura della protezione sociale, non solo a livello nazionale. L'Inps si propone, quindi, anche come soggetto deputato a divulgare la conoscenza in campo previdenziale, coi suoi talenti e le sue professionalità e con la cooperazione di esperti esterni.

Nasce così il disegno d'istituire presso l'Inps una scuola della protezione sociale, che integri funzioni di formazione e di promozione della sicurezza sociale, come avviene già in altri Paesi europei a partire dalla Francia, considerando sia il carattere strategico del sistema di welfare per l'economia e il benessere nazionale, sia la sua complessità dal punto di vista giuridico ed economico.

La scuola dovrà rendere tangibile il grande sforzo strategico rivolto alla formazione, alla conoscenza, al riconoscimento del merito ed all'efficienza dell'Inps.

La Scuola sarebbe quindi competente per le seguenti funzioni:

- alta formazione in materia di protezione sociale per dirigenti, professionisti e funzionari dell'Inps, dirigenti e funzionari di altre pubbliche amministrazioni e di altri soggetti istituzionali del sistema della previdenza e dell'assistenza pubblica, anche in sinergia con la SNA e con Università pubbliche e private;

- promozione della previdenza sociale e realizzazione a tale fine di attività di informazione e divulgazione;
- divulgazione delle attività di ricerca dell'Inps;
- promozione della previdenza sociale italiana all'estero attraverso la partecipazione ad organismi o associazioni sovranazionali con competenze in materia di promozione del welfare;
- partecipazione a bandi di finanziamento UE.

1.6. Valutazione dell'efficacia e dell'impatto della formazione

A soddisfazione di uno specifico intervento strategico già richiesto dal precedente piano di performance, e dell'analisi progettuale degli strumenti e delle pratiche valutative così portata a termine, occorrerà procedere alla realizzazione dell'ambiente informatizzato idoneo, preferibilmente nell'ambito del sopra richiamato sistema di gestione integrata e piattaforma informatizzata della 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, sarà previsto il ricorso ad ulteriori strumenti, che saranno attivati complessivamente o solo in parte a seconda delle caratteristiche e dei contenuti dei programmi formativi, che consentiranno di avere un quadro completo dell'effetto conseguito attraverso l'attività di formazione:

- la rilevazione del risultato dell'apprendimento, che misura l'adeguatezza del trasferimento e dell'acquisizione di nuove conoscenze mediante la somministrazione al personale in formazione di un test, sia in ingresso, prima dell'inizio del corso, a misura delle conoscenze ed abilità pregresse, sia in uscita, terminato il corso, a valutazione del raggiunto incremento di conoscenze ed abilità;
- la rilevazione dell'impatto della formazione, per verificare gli effetti prodotti a livello di unità organizzativa dalle attività formative poste in essere, attraverso "interviste" strutturate nelle forme di un breve questionario rivolte ai responsabili di struttura/posizione organizzativa, per la valutazione di elementi inerenti al miglioramento organizzativo attribuibile alle attività formative, in termini di incremento di competenze professionali, di efficienza dei processi di lavoro e di efficacia degli output prodotti.

Sono state poste a fondamento della pianificazione:

- il raccordo fra indirizzi strategici istituzionali ed istanze operative cui finalizzare la formazione;
- lo sviluppo di nuove competenze sia per il personale già in Istituto, sia per il personale neoassunto;
- l'analisi delle attività formative già svolte;
- la pianificazione di una "formazione continua" del personale;

- il ricorso a modalità formative utili a garantire la realizzazione degli obiettivi di apprendimento organizzativi, in correlazione con l'ottimale gestione della spesa e con la razionalizzazione dei costi propri ed accessori;
- lo svolgimento degli interventi formativi, ove possibile, da parte di personale dipendente individuabile quale esperto di materia per esperienza consolidata e competenze attestate; 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;
- l'acquisizione all'esterno di servizi formativi per iniziative di alta specializzazione e per la formazione su competenze non ancora detenute all'interno dell'Istituto.

All'esito delle analisi condotte sono state individuate le seguenti linee di pianificazione.

Formazione strategica a supporto dell'innovazione

È intesa a strutturare e rappresentare organicamente l'insieme degli interventi formativi volti alla realizzazione delle azioni strategiche di innovazione come individuate nei documenti di programmazione e budget dell'Istituto, oltre che di eventuali altri interventi individuati e pianificati a supporto degli obiettivi di performance dell'Istituto. Tali interventi devono essere volti a sviluppare competenze specifiche per l'attivazione del cambiamento e il mantenimento nel tempo di modelli di miglioramento continuo.

Formazione sulle competenze trasversali

Nell'ambito delle iniziative di formazione strategica, vengono evidenziati i percorsi sulle competenze trasversali, che larga parte occupano nei documenti di programmazione dell'Istituto.

Specifici percorsi saranno dedicati allo sviluppo e diffusione delle competenze digitali per supportare la strategia d'innovazione digitale e trasformare i «progetti di cambiamento» in effettivi «processi di cambiamento». Le tecnologie digitali rappresentano infatti una grande opportunità per migliorare la capacità di realizzare politiche e servizi più efficaci e creare valore per cittadini e imprese, nonché la leva più importante su cui agire per rendere più efficiente l'erogazione dei servizi. Le opportunità offerte dalla trasformazione digitale devono essere sfruttate per una nuova architettura del valore, intesa come un insieme di processi e servizi che descrivono come l'Istituto intende creare e distribuire valore per i propri utenti, incluse le leve organizzative e tecnologiche che consentono di capitalizzare una parte di questo valore.

A tal fine (coerentemente con le linee espresse al capitolo 1) si ritiene necessario promuovere la mappatura delle competenze digitali per la rilevazione strutturata ed omogenea dei gap delle competenze digitali, in relazione sia a quelle richieste in generale per una pubblica amministrazione, sia a quelle richieste per specifici segmenti di personale, in modo da potere progettare interventi formativi il più possibili personalizzati. In collaborazione col Dipartimento della Funzione pubblica, sono state quindi avviate le iniziative necessarie per consentire al personale dell'Istituto di partecipare attivamente alla trasformazione digitale della pubblica amministrazione italiana.

Formazione continua

Struttura e rappresenta organicamente l'insieme degli interventi formativi 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. Saranno inoltre realizzati percorsi di formazione e di affiancamento per il personale assunto a seguito dell'espletamento degli ultimi concorsi, onde non disperdere il patrimonio professionale dei dipendenti più professionalizzati ma con prospettive lavorative più brevi. A questo tipo di formazione si affiancherà quella obbligatoria per legge. Nel corso del triennio saranno predisposti anche corsi su materie economiche e giuridiche di base.

Principali percorsi per dirigenti e professionisti

È prevista la realizzazione di uno specifico intervento formativo rivolto al personale dirigenziale dell'Istituto in materia di pari opportunità. Il progetto formativo è focalizzato sugli aspetti di conoscenza, condivisione, promozione ed integrazione nel contesto organizzativo di norme, strumenti, progetti e pratiche per attuare efficacemente i principi delle pari opportunità, di non discriminazione e di inclusione. Costituiranno oggetto di studio strategie e progetti elaborati nell'ambito del *diversity management*, concernenti la definizione e l'attuazione di politiche di valorizzazione sistematica delle differenze, intese quali risorsa e opportunità per la crescita e lo sviluppo dei singoli e del sistema organizzativo.

A seguito dell'*assessment* realizzato nel 2016 e di un primo intervento formativo dedicato a una parte dei dirigenti dell'Istituto svoltosi nel 2017, è stato ideato il progetto per i restanti dirigenti di seconda fascia. L'obiettivo delle attività formative è quello di fornire ai dirigenti percorsi formativi, differenziati in relazione ai risultati dell'*assessment* del 2016, per accrescere competenze e sviluppare consapevolezza nell'attuazione di comportamenti tesi a rafforzare la cultura del servizio e l'orientamento al cliente, a migliorare la performance individuale ed a realizzare i risultati gestionali assegnati.

Uno specifico intervento sarà diretto ai professionisti dell'Istituto per fornire loro un quadro della normativa applicabile al ciclo della performance e del ruolo dell'OIV. Il percorso formativo si soffermerà, altresì, sugli strumenti e sulle procedure di pianificazione presenti in Istituto in correlazione col Piano della performance e col Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Per migliorare la capacità di risposta alle variabili sollecitazioni del contesto di riferimento sarà progettato un ulteriore intervento destinato ai professionisti dell'Istituto con responsabilità di gestione di gruppi di lavoro, che avrà ad oggetto il rafforzamento competenze trasversali che consentono di tradurre l'azione amministrativa in servizi efficaci ed efficienti.

Tra i progetti formativi in corso c'è "Accompagnamento all'introduzione dello Smart Working in Inps", in convenzione con la SNA, la cui prima fase, rivolta ai dirigenti di prima e seconda fascia, si è svolta nel mese di dicembre 2019. La seconda fase di tale progetto prevedeva l'erogazione di due ore di formazione in presenza e di otto video lezioni, per un totale di ulteriori complessive 6 ore rivolte al personale, ed era stata programmata

per marzo 2020. Considerato che il Decreto Legge 34 del 2020 prevede che le amministrazioni pubbliche assicurano adeguate forme di aggiornamento professionale alla dirigenza sul lavoro agile, sull'organizzazione del lavoro e sull'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro e l'adozione di soluzioni digitali, il programmato intervento formativo sarà rimodulato per fare fronte all'urgenza di erogare una formazione aggiuntiva ai dirigenti. Un percorso più strutturato sarà progettato in relazione alla probabile revisione della normativa sul lavoro agile.

Anche in vista della maggiore estensione della contrattazione decentrata, sarà realizzato uno specifico percorso per i direttori territoriali sul diritto sindacale e sulla negoziazione.

Infine nel piano trovano rappresentazione gli interventi di formazione pianificati per l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze dei professionisti dell'Istituto - Medici, Avvocati, Attuari e Professionisti del ramo tecnico-edilizio - e del personale con profilo sanitario e tecnico, tenuto anche conto delle disposizioni di settore e contrattuali in tema di formazione permanente e conseguimento di crediti formativi obbligatori. L'individuazione delle specifiche attività formative è effettuata su proposta dei competenti Coordinamenti generali Medico legale, Legale, Statistico attuariale e Tecnico edilizio.

Percorsi di alta formazione

Oltre alla formazione istituzionale, che ha carattere obbligatorio perché finalizzata a fornire gli strumenti necessari per svolgere al meglio l'attività lavorativa (ovvero perché obbligatoria per legge), 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 su una vasta gamma di argomenti, 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 comando presso istituzioni nazionali e comunitarie.

Tutti questi strumenti hanno carattere volontario, scaturendo da una libera iniziativa del dipendente, e rappresentano un'opportunità offerta dall'Istituto, non un obbligo scaturente dal rapporto di lavoro. L'unica condizione è che i dipendenti selezionati diano la disponibilità a trasferire ai colleghi quanto appreso.

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.

Ad ausilio di una siffatta realizzazione sul territorio di interventi formativi a supporto delle attività strategiche di formazione enucleate nel presente Piano, sono stati congruiti a partire dall'anno in corso, commisurandoli ai cluster di profilazione delle direzioni territoriali, specifici budget aggiuntivi.

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

- 4U1102031 "Compensi a personale interno per la formazione e l'addestramento del personale e per corsi di formazione richiesti da altre organizzazioni pubbliche e private";
- 5U1104062 "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 2020, nel bilancio di previsione 2020 sono stati stanziati i seguenti importi previsionali di spesa.

Capitolo finanziario	Descrizione	Richiesto Bilancio Preventivo	Assegnato alla data redazione Piano
4U1102031	Compensi a personale interno per la formazione e l'addestramento del personale e per corsi di formazione richiesti da altre organizzazioni pubbliche e private	1.136.444,64	1.136.444,64
5U1104062	Spese per l'acquisizione di servizi e beni per la formazione e l'addestramento personale	2.701.932,00	1.891.352,40