

**DETERMINAZIONE N. 1 45 del 26 SET. 2017**

**OGGETTO:** *Piano della Formazione per il triennio 2017/2019 - Piano operativo 2017.*

**IL PRESIDENTE**

**Visto** il DPR 30 aprile 1970 n. 639;

**Vista** la Legge 9 marzo 1989 n. 88;

**Visto** il Decreto Legislativo del 30 giugno 1994 n. 479 e successive modifiche e integrazioni;

**Visto** il D.P.R. 24 settembre 1997 n. 366;

**Visto** l'art. 7, comma 8, del Decreto Legge 31 maggio 2010 n. 78, convertito con modificazioni dalla Legge 30 luglio 2010 n. 122;

**Visto** il D.P.R. 16 febbraio 2015 con il quale il Prof. Tito Boeri è stato nominato, per la durata di un quadriennio a decorrere dalla data del decreto medesimo, Presidente dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

**Visto** il D.M. del 13 gennaio 2017 con il quale è stata nominata la dott.ssa Gabriella Di Michele, Direttore generale dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

**Visto** il Regolamento di organizzazione dell'Istituto adottato con determinazione presidenziale n. 89 del 30 giugno 2016, da ultimo modificato con determinazione presidenziale n. 125 del 26 luglio 2017;

**Visto** l'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS adottato con determinazione presidenziale n. 110 del 28 luglio 2016, da ultimo modificato con determinazione presidenziale n. 125 del 26 luglio 2017;

**Vista** la Direttiva n. 10/2010, emanata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione in data 30 luglio 2010, avente ad oggetto: "Programmazione della formazione delle amministrazioni pubbliche", che fornisce indicazioni sulla predisposizione dei Piani formativi e chiarimenti sull'offerta formativa da destinare al personale in servizio presso le predette amministrazioni;

**Visto** il D.P.R. n. 70/2013 e s.m.i recante: "Razionalizzazione e riordino delle Scuole Pubbliche di Formazione" e, in particolare, l'articolo 8 che prevede che le amministrazioni statali anche a ordinamento autonomo e gli enti pubblici non economici adottano, entro e non oltre il 30 giugno di ogni anno, un Piano triennale di formazione del personale in cui sono rappresentate le esigenze formative delle singole amministrazioni;

**Visto** il D. Lgs. n. 33/2013 e s.m.i avente ad oggetto: "Il riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni della PA";

**Viste** le disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale, con particolare riguardo alla sezione relativa alle politiche di formazione dei dipendenti pubblici in tema di accessibilità e di tecnologie inclusive;

**Vista** la deliberazione n. 5 del 19 aprile 2016 con la quale il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza ha approvato la Relazione programmatica per gli anni 2017/2019;

**Vista** la determinazione presidenziale n. 91 del 12 luglio 2016 avente ad oggetto: "Piano della Formazione per il triennio 2016-2018 e Piano operativo 2016";

**Vista** la determinazione presidenziale n. 126 del 20 settembre 2016 recante le Linee guida gestionali dell'Inps per l'anno 2017;

**Vista** la circolare n. 179 del 21 settembre 2016 che ha dato avvio al processo di pianificazione, programmazione e budget per il 2017;

**Vista** la deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza n. 8 del 21 marzo 2017 avente ad oggetto: "Pianificazione di un nuovo modello per l'informatica dell'Istituto";

**Vista** la deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza n. 9 del 23 marzo 2017 recante: "Politiche del personale. Richiamo ai principi di economicità ed imprenditorialità";

**Vista** la determinazione presidenziale n. 79 del 21 aprile 2017 con la quale è stato adottato il Piano della Performance 2017/2019;

**Vista** la deliberazione n. 17 del 8 maggio 2017 con la quale il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza ha approvato la Relazione programmatica per gli anni 2018/2020;

**Visto** il Piano di formazione per i Dirigenti Tecnici ed i Funzionari Informatici per il 2017-2018 predisposto dalla Direzione centrale Organizzazione e Sistemi Informativi;

**Vista** la determinazione presidenziale n. 139 del 29 agosto 2017 recante le Linee guida gestionali dell'Inps per l'anno 2018;

**Valutato** che la formazione costituisce una leva fondamentale nella gestione del cambiamento organizzativo e dei conseguenti processi di lavoro, svolgendo un ruolo essenziale a supporto degli stessi quale strumento indispensabile nel governo delle risorse umane;

**Considerato** che l'articolazione e complessità degli obiettivi formativi a supporto delle attività strategiche dell'Istituto richiedono un arco

temporale pluriennale per la pianificazione, progettazione e conseguente realizzazione dei relativi percorsi formativi;

**Preso atto** che il Piano di Formazione 2017/2019 e il conseguente Piano operativo 2017 sono stati elaborati nel rispetto delle disposizioni vigenti per il contenimento della spesa pubblica;

**Vista** la nota n. 6946 del 20 aprile 2017, con la quale il Ministro del lavoro e delle politiche sociali ha approvato la Nota preliminare e il Bilancio preventivo finanziario generale dell'INPS per l'anno 2017, ai sensi dell'art. 3, comma 4 del D. Lgs. n. 479/1994;

**Vista** la deliberazione n. 22 del 18 luglio 2017 con la quale il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza ha approvato la prima nota di variazione al Bilancio di previsione 2017;

**Atteso**, in particolare, che le risorse finanziarie necessarie per la realizzazione degli interventi formativi previsti per l'anno 2017 sono stanziare sui capitoli di spesa 8U1102031 (docenza interna per un totale di € 636.444,64) e 8U1104062 (docenza esterna per un totale di € 3.201.932,00) del bilancio di previsione 2017;

**Tenuto** conto delle iniziative formative, finanziate con le risorse assegnate ai sopra citati capitoli, già attivate al fine di garantire la continuità formativa del personale dell'Istituto in attesa dell'approvazione del presente Piano di formazione;

**Preso atto** dell'informativa resa alle OO.SS. in sede di Commissione bilaterale per la formazione prevista dall'art. 12, punto 8, CCNL del 9 ottobre 2003;

**Vista** la relazione predisposta sull'argomento dalla Direzione Generale;

**Su** proposta del Direttore generale,

**DETERMINA**

1. di adottare il Piano Triennale di formazione 2017/2019 - Piano operativo 2017, di cui al documento allegato che costituisce parte integrante della presente determinazione.
2. La spesa complessiva per l'esercizio 2017, pari ad € 3.838.376,64 - di cui € 636.444,64 per docenza interna, che grava sul capitolo di spesa 8U1102031 e € 3.201.932,00 per docenza esterna a carico del capitolo di spesa 8U1104062 - è comprensiva degli importi relativi alle attività formative già avviate al fine di assicurare la formazione continua del personale nelle more dell'approvazione del presente Piano.
3. Di dare mandato al Direttore generale di porre in essere tutte le attività necessarie per la realizzazione del Piano.

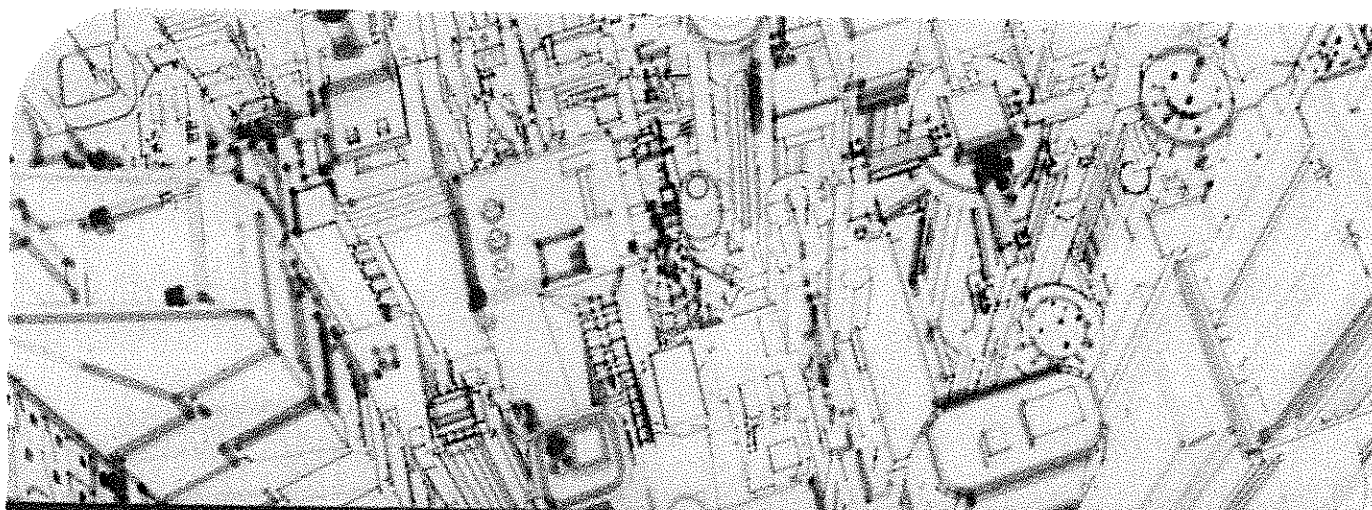
IL PRESIDENTE

Tito Michele Boeri

Documento firmato in originale



## DIREZIONE GENERALE



***Piano della formazione per il triennio 2017-2019***

*Piano operativo 2017*

## *SOMMARIO*

1. Piano della Formazione 2017-2019 pag. ....	3
2. Piano operativo 2017 – Aree dell’offerta formativa pag.....	5
2.1. Governo e Innovazione pag.....	6
2.2. Istituzionale pag.....	8
2.3. Manageriale pag. ....	12
2.4. Trasversale pag. ....	15
2.5. Obbligatoria pag. ....	18
2.6. Specialistica pag. ....	19
2.7. Cambiamento organizzativo pag. ....	20
2.8. Informatica pag. ....	21
3. Formazione d’ingresso pag.....	22
4. Convenzioni con altri Enti pag. ....	22
5. Piani di formazione permanente pag. ....	23
6. Potenziamento di metodologie formative alternative pag.....	24
7. Formazione regionale pag.....	24
8. Previsione di spesa pag. ....	27
9. Monitoraggio attività formative del 1° semestre 2017 pag. ....	28
APPENDICE pag.....	40

## 1. PIANO DELLA FORMAZIONE 2017-2019

Il Piano Nazionale della formazione per il triennio 2017-2019 è stato elaborato in coerenza con gli indirizzi programmatici delineati nel Piano triennale della formazione 2016-2018 ed in conformità alle linee di sviluppo declinate nei documenti strategici, che hanno guidato le scelte operative della formazione, focalizzando l'attenzione prioritariamente sulla progettazione di percorsi formativi a sostegno del rafforzamento delle competenze istituzionali.

La programmazione triennale si sviluppa secondo le seguenti direttrici:

- Intercettare dal centro e dal territorio l'espressione delle criticità che incidono sulla correttezza e regolarità del flusso delle attività istituzionali;
- Potenziare il raccordo tra gli investimenti formativi e le scelte strategiche, declinate nei documenti programmatici, a partire dalla Relazione Programmatica del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza 2017-2019 e nelle successive deliberazioni n. 8 e n. 9, rispettivamente, del 21 e del 23 marzo 2017, nonché nelle Linee guida gestionali dell'Inps per l'anno 2017;
- Curare la rispondenza dell'offerta di servizi formativi alle obiettive necessità rilevate, in termini di aderenza, efficacia ed esaustività.

Particolare attenzione è stata rivolta alle direttive del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza che, evidenziando l'esigenza di proseguire nel processo di razionalizzazione della gestione delle risorse umane, ha sottolineato l'importanza di un generale ripensamento delle politiche formative in chiave di massima valorizzazione delle professionalità, competenze ed esperienze in coerenza con i principi di buon andamento, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa.

L'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze istituzionali, in uno scenario di forte contrazione delle risorse umane, assume prioritaria importanza e rende necessaria una politica formativa mirata a preservare e sviluppare eccellenze, minimizzando gli effetti negativi della continua perdita di professionalità.

La redazione del documento ha tenuto conto delle iniziative già avviate nel 2016 e tuttora in corso di svolgimento, delle evidenze emerse dalla rilevazione dei fabbisogni formativi e dalle risultanze degli open day della formazione, attraverso i quali è stato possibile intervenire, valutando e omogeneizzando le richieste pervenute, in una logica bottom-up di sviluppo della pianificazione tale da consolidare la partnership con le professionalità più esperte dell'Istituto.

Nell'ambito del triennio di programmazione, i progetti formativi saranno realizzati:

- privilegiando il ricorso a docenti-esperti di materia interni e attingendo ad apporti esterni per le iniziative di alta specializzazione, ovvero per acquisire competenze non presenti internamente;
- utilizzando metodologie formative che consentano di perseguire gli obiettivi di apprendimento attraverso una corretta gestione della spesa;
- impegnando e valorizzando al massimo i responsabili di team di sviluppo professionale per garantire il presidio nella progettazione degli interventi formativi, secondo una visione sistemica sempre più in linea con la strategia dell'organizzazione e con forte impatto sulle attività lavorative;
- strutturando la formazione in termini di azione continua e dinamica, idonea a supportare la complessità e orientando i propri interventi verso la crescita professionale, anche mediante l'integrazione di più metodologie e strumenti di formazione e comunicazione.



Il Piano di Formazione 2017/2019 è adottato in conformità delle norme in materia di formazione e aggiornamento del personale delle Pubbliche Amministrazioni, e segnatamente:

D. lgs. n.165/2001

Legge n.190/2012

D.P.R n. 70/2013

D.lgs. n.33/2013

D.lgs. n.50/2016

D.lgs. n. 97/2016

D. lgs. n. 179/2016

Legge n. 232/2016

Determinazione presidenziale n. 89 del 30 giugno 2016 e s.m.i

Determinazione presidenziale n.110 del 28 luglio 2016 e s.m.i.

Deliberazione CIV n. 8 del 21 marzo 2017

Deliberazione CIV n. 9 del 23 marzo 2017

Determinazione presidenziale n. 79 del 21 aprile 2017

In particolare, nel prossimo triennio la Formazione è tenuta a fornire strategico sostegno ai cambiamenti organizzativi, procedurali e normativi da cui origina un impatto rilevante su tutte le Strutture dell'Istituto in un orizzonte pluriennale, con particolare riferimento a:

- **TURN OVER:** per affrontare le problematiche relative alla costante riduzione del personale, occorre una sistematica azione di sostegno al turn over attraverso una formazione continua e pianificata, secondo i criteri della Staffetta generazionale e della Formazione d'ingresso a seguito delle previste nuove assunzioni, per assicurare un elevato standard di professionalità, attraverso la conservazione delle conoscenze istituzionali e la loro continua evoluzione.
- **FORMAZIONE A SOSTEGNO DELL'EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA:** la profonda riorganizzazione dell'Istituto, che ha rideterminato e redistribuito competenze e funzioni anche con l'istituzione di nuove strutture, esige che la Formazione offra significativo supporto:
  - all'evoluzione delle competenze, per un'omogenea diffusione del know how nelle molteplici aree in cui le conoscenze rischiano di smembrarsi e disperdersi;
  - all'individuazione e valorizzazione delle migliori prassi lavorative e delle più innovative metodologie formative, intervenendo con le tecnologie multimediali oltre che con i corsi d'aula e gli interventi on the job, anche al fine del fluido funzionamento delle attività istituzionali.
- **SEDE VIRTUALE E PRESENZA ON LINE:** la creazione della Direzione centrale Servizi agli Utenti è strettamente legata all'obiettivo strategico di potenziare la presenza sul territorio, contribuendo a migliorare la performance delle sedi. E' previsto, sul punto, un

forte investimento in termini di formazione, con interventi per lo sviluppo delle competenze professionali e trasversali, con particolare riferimento a quelle digitali utili a creare reti di collaborazione per migliorare i processi di lavoro.

- **POTENZIAMENTO DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE INFORMATICO:** finalizzato alla rivisitazione ed al progressivo governo dell'intero processo informatico allo scopo di rendere sempre più autonoma la funzione e riassegnare alla stessa un ruolo essenziale quale strumento gestionale della mission dell'Istituto.
- **FORMAZIONE MANAGERIALE:** volta ad affermare la cultura di responsabilizzazione del management nei processi di sviluppo delle competenze e della professionalità del personale. In tale ambito si colloca la progettazione e realizzazione di percorsi formativi mirati a valorizzare le competenze di leadership della dirigenza di prima e seconda fascia. Saranno realizzate, inoltre, iniziative formative per le risorse che occupano posizioni chiave e in possesso di elevata professionalità. al fine di consentire lo scambio delle conoscenze acquisite, l'esperienza e il know-how specialistico, in un'ottica di diffusione di una cultura dell'eccellenza e di miglioramento continuo.
- **FORMAZIONE MOTIVAZIONALE:** volta a far recuperare al personale coinvolto nel processo di cambiamento una dimensione di partecipazione e condivisione dei fini istituzionali, migliorando il clima nei luoghi di lavoro, a fronte della sempre più elevata pressione lavorativa e della maggiore onerosità dei compiti assegnati.
- **VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE:** attraverso un sistema di rilevazione ex ante delle aspettative e di monitoraggio qualitativo in itinere che consenta, durante l'erogazione formativa, correttivi tecnici dei programmi formativi e, attraverso la valutazione ex-post, permetta di verificare l'avvenuto apprendimento in termini di ricaduta ed impatto sui processi di lavoro.

Tenendo conto degli obiettivi sopra descritti, saranno progettati percorsi formativi che vedranno la loro realizzazione nell'arco del triennio in esame, con particolare riferimento alla formazione legata al turnover, alla professionalizzazione del personale in chiave consulenziale, alla formazione manageriale e ai percorsi per il personale con profilo informatico.

L'analisi dei fabbisogni formativi rilevati ha evidenziato, soprattutto per quanto concerne il territorio, un aumento tendenziale di richieste nell'ambito delle materie istituzionali volto sia a soddisfare l'esigenza di riqualificazione del personale coinvolto nei processi di riorganizzazione, sia a fronteggiare le criticità derivanti dal costante processo di turn-over.

In considerazione di quanto precede, sono state messe a punto una serie di attività per l'individuazione delle metodologie formative più efficaci al fine di rafforzare e assicurare lo sviluppo del personale, in linea con la mission dell'Inps.

## 2. PIANO OPERATIVO 2017 – AREE DELL'OFFERTA FORMATIVA

### 2.1. Governo e Innovazione

Rientrano nella macro area Governo e Innovazione le iniziative formative volte al potenziamento delle competenze legate ai processi lavorativi attinenti alle funzioni di governo e cambiamento strategico.

In relazione alle novità normative introdotte dalla legge di bilancio 2017, saranno previsti interventi formativi sul tema degli adempimenti fiscali sulle prestazioni in qualità di sostituti d'imposta. La formazione riguarderà l'illustrazione del nuovo quadro normativo e delle conseguenti funzionalità delle procedure a supporto.

In materia di comunicazione le iniziative investiranno sia gli aspetti relazionali, sia quelli tecnico-strumentali più specificamente organizzativi e multicanali. In particolare, in previsione dell'aggiornamento del sito internet istituzionale dedicato alla comunicazione con l'utenza esterna, sono previsti percorsi formativi sulla scrittura creativa/efficace per il web, sulle tecniche di base di progettazione e grafica, sull'architettura dell'informazione nel web, sull'event management, sulla multicanalità e gli "spazi" e i "mezzi" che veicolano l'informazione.

In tema di normativa su gare e appalti, anche alla luce delle recenti modifiche legislative, è in corso di progettazione un percorso formativo per il personale addetto, a supporto del processo di revisione dell'assetto organizzativo interno e delle relative procedure, al fine di promuovere le politiche di centralizzazione, monitoraggio e gestione degli affidamenti nell'Istituto nonché di accrescere i livelli di qualità, efficienza e professionalizzazione richiesti dall'attuale quadro normativo.

Sempre in tema di contratti pubblici, è stato progettato un intervento formativo con l'obiettivo di fornire un'analisi puntuale della disciplina degli appalti pubblici alla luce delle innovazioni sostanziali e "di sistema" apportate dal D.lgs. n. 50/2016 e dal decreto correttivo n. 56/2017 e di accrescere i livelli di qualità e professionalizzazione richiesti dall'attuale contesto legislativo in tema di affidamento ed esecuzione dei contratti di lavori, servizi e forniture.

L'intervento formativo si inserisce nell'ambito del percorso di aggiornamento avviato nel corso del 2016, in un'ottica di maggiore contestualizzazione e approfondimento, anche alla luce del sopra citato *correttivo*.

Il suddetto intervento sarà poi seguito, nell'ambito della programmazione triennale 2017-2019, da un'ulteriore attività formativa, con la docenza di personale interno all'Istituto, caratterizzata da un taglio prettamente operativo che analizzerà l'impatto delle novità legislative sulla gestione concreta.

Specifici percorsi formativi sono previsti sui temi della contabilità e rendicontazione, del controllo di gestione e pianificazione, stante la forte esigenza di formazione/aggiornamento manifestata da dalle strutture centrali e territoriali.

Infine, sulla dematerializzazione e decertificazione le esigenze rilevate nascono dalla necessità di approfondire il contesto normativo e, nel contempo, far acquisire la conoscenza e la padronanza di utilizzo degli strumenti digitali. In particolare, l'intervento formativo riguarderà i processi e l'iter di riorganizzazione standardizzati per armonizzare le archiviazioni documentali, gestire il ciclo di vita dei documenti digitalizzati e curare le relazioni intra e extra ente sull'accesso ai documenti.

Le richieste riguardanti l'area dell'autogoverno potranno essere evase con progetti formativi interni, in particolare per quanto riguarda l'aggiornamento su prassi operative o l'utilizzo di applicativi. Per

tematiche più specialistiche e/o ad alto contenuto tecnologico, si potrà invece ricorrere all'offerta della SNA o, in subordine, a specifici corsi a catalogo.

### *2.1.1. Contenzioso amministrativo e giudiziario.*

Nell'ambito degli interventi per la razionalizzazione del processo di gestione del contenzioso amministrativo e giudiziario, la normalizzazione delle giacenze e l'implementazione delle procedure e del cruscotto gestionale, è stato avviato un percorso formativo rivolto ai funzionari del territorio che operano nell'ambito della U.O. "Gestione organizzativa ricorsi amministrativi".

L'iniziativa ha l'obiettivo di assicurare, anche alla luce degli esiti delle recenti campagne di audit, l'applicazione omogenea della normativa in materia – con particolare riferimento al nuovo Regolamento sui ricorsi amministrativi della gestione privata, che ha inciso in maniera rilevante sulle diverse fasi di gestione del processo – uniformando così le prassi comportamentali degli operatori.

In considerazione della specificità degli aspetti normativi e procedurali da trattare, la formazione in argomento consiste in un primo corso d'aula, organizzato a livello centrale e rivolto ad un contingente di referenti individuati da ciascuna Direzione regionale, seguito da interventi sul territorio "a cascata", che saranno organizzati dalle Direzioni regionali, con docenza a cura del personale, che ha partecipato alla fase di formazione centrale.

### *2.1.2. Formazione culturale.*

Il patrimonio Inps è connotato, oltre che da un vastissimo bagaglio previdenziale, da una cultura che si esprime anche attraverso opere d'arte, archeologia e preziosi documenti d'archivio.

Progetti di contaminazione culturale, rivolti alla cittadinanza interna ed esterna e in parte già sperimentati, contribuiscono a diffondere ed accrescere la conoscenza dell'Istituto, pure alle giovanissime generazioni. Si tratta di un'offerta culturale e formativa per i giovanissimi che hanno, in tal modo, l'occasione per avvicinarsi a nozioni di base sulle attività istituzionali e, al contempo, conoscere parte del patrimonio artistico ed archeologico.

Sono in fase di progettazione percorsi di formazione culturale, come esperienza innovativa da proporre sia all'interno della realtà Inps, che all'esterno, in un contesto di "Cittadinanza attiva" attraverso la condivisione del patrimonio culturale Inps, composto di significativi contenuti etico-sociali, artistici e storici.

FOCUS Formazione Governo e Innovazione			
Sub-Area	Argomento	Profili	Struttura committente
AUDIT	ETICA/ANTICORRUZIONE	Dirigenti, Titolari P.O., Funzionari, Tec.edili, Medici sanitari, Geometri	DC.Pensioni, DC.Acquisti e appalti, DC.Amm.Finanz.e Serv.Fisc., DC.Patrimoni e Archivi, DC Audit Tras. Ant., Segr.Tec.Collegio Sindaci, Segr.Tecn.Consiglio Ind. e Vig., DRRR
	GESTIONE RISCHI	Dirigenti, Titolari P.O., Funzionari	DC.Pensioni, DC.Patrimoni e Archivi, DC Audit Tras. Ant., DRRR
CONTABILITÀ/SERVIZI FISCALI	GESTIONE ATTIVITÀ CONTABILI	Dirigenti, Titolari P.O., Funzionari	DC.Amm.Finanz.e Serv.Fisc., DC.Patrimoni e Archivi, Segr.Tec.Collegio Sindaci, D.C. Inv.civ. e altre prest., DC.Ammortizzatori sociali, DC.Pianificazione e controllo di gestione, DRRR
GESTIONE PERSONALE	GESTIONE RISORSE UMANE	Titolari P.O., Funzionari, Informatici	DC.Pensioni, DCRU, Segr.Tec.Collegio Sindaci, Coordinamento Stat. Attuariale, D.R.
CONTROLLO DI GESTIONE	BUDGETING	Dirigenti, Titolari P.O., Funzionari	DC.Pensioni, Segr.Tec.Collegio Sindaci, Segr.Tecn.Consiglio Ind. e Vig., D.C. Inv.civ. e altre prest., Uff.Inc. e Fuzioni Speciali, DCOSI, DC.Entrate e Recupero Crediti, DRRR
	PROGRAMMAZIONE E PIANIFICAZIONE	Dirigenti, Titolari P.O., Funzionari, Legali	DC.Pensioni, Segr.Tec.Collegio Sindaci, Segr.Tecn.Consiglio Ind. e Vig., D.C. Inv.civ. e altre prest., Uff.Inc. e Fuzioni Speciali, DCOSI, DC.Entrate e Recupero Crediti, DC Audit Tras. Ant., DC.Patrimoni e Archivi, Coordinamento Stat. Attuariale, DRRR
INFORMATICO E TELEMATICO	GESTIONE WEB	Titolari P.O., Funzionari e Informatici	Segr.Tec.Cons. Ind.Vig. e Sgr.Tecn.Collegio dei Sindac, DRRR
	SICUREZZA SISTEMI INFORMATICI	Dirigenti, Titolari P.O., Funzionari e Informatici	DCOSI, Segr.Tec.Cons. Ind.Vig., DRRR
	PRODOTTI BASE DATI	Titolari P.O., Funzionari, Legali e Informatici	DCOSI, Segr.Tec.Cons. ind.Vig., Coordinamento Generale Legale, DC Ammortizzatori sociali, DRRR
NORMATIVA GESTIONE BENI IMMOBILI E BENI MOBILI DELL'ISTITUTO	GARE E APPALTI	Dirigenti, Titolari P.O. e Funzionari, Ingegneri, Geometri	DC.Acquisti e appalti, DC.Amm.Finanz.e Serv.Fisc., DC.Patrimoni e Archivi, DC Audit Tras. Ant., Segr.Tec.Collegio Sindaci, D.C. Inv.civ. e altre prest., DRRR
ORGANIZZAZIONE	ORGANIZZAZIONE UFFICI	Dirigenti, Titolari P.O., Funzionari	DC.Pensioni, DCOSI, DRRR
	DISCIPLINA DELL'ACCESSO AI DOCUMENTI E AGLI ATTI	Dirigenti, Titolari P.O., Funzionari	D.C. Inv.civ. e altre prest., DCOSI, Segr.Tec.Cons. Ind.Vig., Segr.Tec.Collegio Sindaci, DRRR
COMUNICAZIONE	COMUNICAZIONE CON L'UTENZA E INTERNET	Dirigenti, Titolari P.O., Funzionari, Infermieri	DC. Pensioni, DC.Inv.civ. e altre prest., DC.Patrimoni e Archivi, DRRR
	COMUNICAZIONE ESTERNA ED ISTITUZIONALE	Dirigenti, Titolari P.O., Funzionari, Infermieri	DC. Pensioni, DC.Inv.civ. e altre prest., DCOSI, DC.Entrate e Recupero Crediti, DC.Patrimoni e Archivi, DRRR

## 2.2. Istituzionale

L'attività formativa istituzionale costituisce il nucleo fondamentale dei progetti formativi elaborati dall'Istituto, soprattutto nell'attuale contesto di totale riorganizzazione degli assetti strutturali e funzionali dell'INPS, fulcro della previdenza ed assistenza del Paese.

In tale contesto, quindi, la parte più cospicua degli interventi formativi, è riservata alle attività connesse all'erogazione di prestazioni e alle attività correlate alle entrate e recupero crediti, in modo da garantire un corretto ed efficace afflusso di risorse a beneficio della qualità dei servizi resi alla platea degli utenti.

I progetti formativi dedicati alle materie istituzionali saranno sviluppati su 3 direttrici tematiche, dedicate rispettivamente: agli aspetti normativi, a quelli operativo/procedurali e a quelli motivazionali/relazionali. L'obiettivo è di porre l'operatore in condizione di conoscere interamente una materia e gli applicativi informatici a supporto, in modo da relazionarsi con l'utente proattivamente e coerentemente con la "storia previdenziale" dell'utente stesso. Lo scopo è, dunque, potenziare il ruolo di orientamento e consulenza in tematiche quali quelle assistenziali, previdenziali e creditizie di forte impatto sul sistema economico-sociale del Paese, attraverso una modalità di erogazione corsuale proficuamente sperimentata in passato e che, adeguatamente attualizzata, sta caratterizzando la formazione dedicata alla nuova struttura Servizi agli utenti.

A livello centrale per la diffusione e conservazione dei saperi istituzionali sono previsti laboratori esperienziali per la condivisione delle conoscenze destinati ai titolari di Posizione Organizzativa in forza alle Strutture di prodotto centrali, alle Direzioni regionali e ai Coordinamenti metropolitani.

Alla luce della recente riorganizzazione sono stati richiesti interventi di aggiornamento professionale diretti a tutti gli operatori di specifici settori di attività, con l'obiettivo di approfondire le conoscenze normative e procedurali e omogeneizzare l'applicazione sul territorio. Saranno, dunque, realizzati diversi percorsi formativi interni attinenti le materie istituzionali, secondo le

priorità indicate dalle Direzioni centrali di prodotto e territoriali, al fine di superare le criticità causate dalla perdita di know how e dalla difformità di comportamenti tra strutture funzionali.

### *2.2.1. Servizi agli utenti*

Nel corso del 2017 saranno pianificati interventi formativi per il personale assegnato alla neo Direzione Servizi all'utenza, con particolare riferimento alla Sede virtuale, finalizzati a fornire le conoscenze normative, tecnico-operative e procedurali sulle materie istituzionali.

La sede virtuale, infatti, costituisce un'infrastruttura operativa di base a supporto delle strutture di produzione, in cui si accentra lo svolgimento di attività propedeutiche allo sviluppo/fornitura dei prodotti e dei servizi attraverso la raccolta e il coordinamento delle analisi amministrative delle Direzioni di prodotto, al fine di individuare e realizzare economie di scopo e di scala.

Accanto alla formazione propriamente istituzionale, saranno previsti moduli incentrati sulle competenze trasversali (pro-attività, team working, orientamento al risultato, gestione del cambiamento, responsabilità, pensiero strategico), allo scopo di supportare i partecipanti nel processo di cambiamento ed aumentarne autoefficacia e motivazione.

### *2.2.2. Entrate e Recupero crediti*

In materia di Entrate e Recupero crediti proseguono le attività formative in collaborazione con la competente Direzione centrale già avviate negli anni passati, al fine di uniformare procedure e prassi di lavoro delle diverse gestioni.

Allo scopo di migliorare l'erogazione delle prestazioni e la qualità del servizio per i lavoratori autonomi, domestici, iscritti alla gestione separata e liberi professionisti, sono previsti interventi formativi di aggiornamento per referenti regionali amministrativi e informatici.

Considerata, inoltre, l'esigenza del costante aggiornamento degli operatori centrali e territoriali sulle procedure inerenti la gestione delle denunce contributive, è stato programmato uno specifico percorso formativo per garantire la corretta conoscenza dei nuovi applicativi da parte di tutti gli operatori coinvolti.

In materia di mercato del lavoro, attese le numerose esigenze di aggiornamento pervenute, sono in fase di progettazione iniziative formative a carattere seminariale con taglio normativo e operativo sulle tematiche connesse, con lo scopo di fornire una panoramica complessiva sul Jobs Act e i contratti a tutela crescente.

E' stato, altresì, predisposto uno specifico piano formativo per gli Ispettori di vigilanza che, a seguito dell'istituzione dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro, prevede particolari percorsi di collaborazione per garantire a tutto il personale interessato (Ispettore unico) una formazione costante, integrando le reciproche conoscenze e competenze, prioritariamente sulla procedura VerbaliWEB e sulle funzioni di Ufficiale di polizia giudiziaria. Verrà, inoltre, avviato un percorso di aggiornamento sistematico degli Ispettori tramite videoconferenze mensili.

### *2.2.3. Pensioni.*

In materia pensionistica saranno progettati interventi formativi sulle novità introdotte dalla legge n. 232/16 (Legge di Bilancio 2017), cumulo, Ape sociale e volontaria, Webdom, pensioni di vecchiaia, totalizzazioni, computo, ricongiunzioni, decadenza prestazioni pensionistiche, gestione fiscale arretrati in procedura ARTE.

In particolare, sarà realizzata una specifica attività formativa sulla rendita integrativa temporanea anticipata (cosiddetta "R.I.T.A.") che potrà essere erogata, su richiesta dell'interessato, in forma di rendita temporanea, a decorrere dal 1° maggio 2017 ed in via sperimentale fino al 31 dicembre 2018, per i lavoratori in possesso di determinati requisiti di età, contributivi e di maturazione del diritto a pensione di vecchiaia, fino al conseguimento dei requisiti di accesso alle prestazioni nel regime obbligatorio. Tale reddito ponte, utilizzabile dai titolari di una posizione nella previdenza integrativa, potrà essere utilizzato anche parzialmente, in modo da poter fruire in futuro di una pensione integrativa.

E' prevista, inoltre, per l'area del contenzioso pensionistico una formazione base sulla dimensione internazionale della materia, con una panoramica sugli aspetti normativi e procedurali della legislazione europea e della giurisdizione comunitaria (natura degli Organi di Giustizia, gradi di giudizio dei procedimenti, regolamenti), cui faranno seguito interventi a "cascata" sul territorio organizzati dalle Direzioni regionali, per la diffusione capillare delle conoscenze acquisite dal personale che ha partecipato alla fase di formazione centrale.

In analogia a quanto già realizzato in via sperimentale con l'Agenzia delle Dogane, nel 2017 la formazione supporterà le iniziative di consulenza e collaborazione tra la Direzione centrale Pensioni e soggetti esterni, Enti e Amministrazioni pubbliche, finalizzate allo sviluppo di sinergie e alla condivisione di conoscenze.

Particolare attenzione sarà riservata alle prestazioni pensionistiche in Convenzione internazionale e comunitaria per le quali è in fase avanzata la progettazione di una soluzione formativa che contempera le esigenze di una omogenea diffusione delle conoscenze sull'intero territorio nazionale con quelle di contenimento di costi e risorse. E' stata, a tal fine prodotta una serie di brevi video tutorial.

#### *2.2.4. Ammortizzatori sociali.*

La tematica relativa agli ammortizzatori sociali è particolarmente interessata da innovazioni normative finalizzate a rendere coerenti le modalità di erogazione di tali prestazioni con i mutati scenari del mercato del lavoro: gli operatori sono, quindi, sempre più impegnati a far fronte ad un notevole numero di richieste e all'evasione di casistiche particolari, che comportano notevoli implicazioni anche sotto il profilo del contenzioso

In questo ambito, prosegue la formazione sugli ammortizzatori sociali in deroga attraverso l'aggiornamento normativo per taluni settori (Fondo di integrazione salariale) e l'estensione degli interventi formativi alle figure dirigenziali (nel caso della cassa integrazione ordinaria in modo da uniformare l'istruttoria dei ricorsi amministrativi). Sono previsti nuovi interventi in materia di Fondo trasporto aereo e assegno emergenziale.

Sarà, inoltre, realizzato uno specifico intervento formativo sulla SIA Social Card 2017, mentre è già stato avviato un percorso formativo sull'ISEE, strumento cardine per l'accertamento dei requisiti economici dei richiedenti il servizio.

Saranno, infine, progettate specifiche attività formative per gli operatori di sede sulle più recenti misure a sostegno alla genitorialità (il premio "mamma domani" come misura a sostegno della natalità non vincolata ai limiti di reddito, il premio alla nascita e il bonus asilo nido) nonché interventi di aggiornamento sul tema delle prestazioni di malattia e maternità/paternità per i lavoratori marittimi.

### 2.2.5. Sostegno alla non autosufficienza, invalidità civile e altre prestazioni.

In materia di prestazioni ovvero di erogazione di prestazioni economiche di natura assistenziale verrà realizzato un aggiornamento normativo e procedurale in linea con le politiche sociali del Governo ed in raccordo con le Direzioni centrali coinvolte.

Riguardo all'invalidità civile, a seguito delle risultanze della relativa campagna Audit e delle necessarie connesse esigenze di miglioramento della qualità dei servizi e delle capacità difensive dell'Istituto alla luce delle intervenute novità giurisprudenziali in materia, è stato progettato un intervento formativo sull'accertamento tecnico preventivo obbligatorio destinato agli operatori territoriali. Le tematiche fondamentali sono riassumibili in tre punti: 1) gestione e utilizzo della procedura SISCO, in associazione agli adempimenti connessi al processo telematico e alle varie procedure di pagamento e liquidazione; 2) gestione procedure COGISAN (interfaccia SISCO/COGISAN); 3) redazione degli atti difensivi.

La programmazione delle attività sarà preceduta da un focus group tra gli esperti in materia del territorio, che consentirà di definire nel dettaglio i contenuti dei corsi e il numero dei destinatari. .

FOCUS Formazione Istituzionale			
Sub-Area	Argomento	Profili	Struttura committente
ASSISTENZIALE	INVALIDITA' CIVILE	Titolari P.O., Funzionari, Medici-sanitari, Infermieri	DC. Inv.civ. e altre prest., Segr.Tec.Collegio Sindaci, DDRR
CONTENZIOSO	RICORSI AZIENDE	Funzionari	DDRR
	RICORSI DICA	Titolari P.O., Funzionari	DDRR
	RICORSI PENSIONATI	Titolari P.O., Funzionari	DC.Pensioni, DDRR
CREDITO E WELFARE	VACANZE STUDIO	Funzionari	D.C. Inv.civ. e altre prest., DDRR
ENTRATE CONTRIBUTIVE	RECUPERO CREDITI	Dirigenti, Titolari P.O., Funzionari, Legali	Segr.Tecn.Consiglio Ind. e Vig., Segr.Tec.Collegio Sindaci, DDRR
PENSIONISTICA	COMPUTO	Titolari P.O., Funzionari	D.C. Inv.civ. e altre prest., DC.Pensioni, DDRR
	PENSIONI VECCHIAIA	Titolari P.O., Funzionari	DC.Pensioni, Segr.Tecn.Consiglio Ind. e Vig., Segr.Tec.Collegio Sindaci, DDRR
	POSIZIONE ASSICURATIVA	Titolari P.O., Funzionari	DC.Pensioni, DC.Entrate e Recupero Crediti, Segr.Tecn.Consiglio Ind. e Vig. DDRR
PREVIDENZIALE OBBLIGATORIA E COMPLEMENTARE	TFR	Funzionari	DC.Pensioni, Segr.Tec.Collegio Sindaci, Uff.Inc. e Fuzioni Speciali, DDRR
	TFS	Dirigenti, Funzionari	DC.Pensioni, Segr.Tec.Collegio Sindaci, Uff.Inc. e Fuzioni Speciali, DDRR
SOSTEGNO DEL REDDITO	ASPI / NASPI	Titolari P.O., Funzionari	DC. Ammortizzatori sociali, Segr.Tec.Collegio Sindaci, Segr.Tecn.Consiglio Ind. e Vig. DDRR
	ISEE	Titolari P.O., Funzionari	DC Ammortizzatori sociali, D.C. Inv.civ. e altre prest., DDRR
	MALATTIA	Titolari P.O., Funzionari, Medici-sanitari, Infermieri	DC.Pensioni, DC Ammortizzatori sociali, Segr.Tecn.Consiglio Ind. e Vig., DDRR
	MATERNITÀ	Funzionari	DC Ammortizzatori sociali, Segr.Tecn.Consiglio Ind. e Vig., DDRR
VIGILANZA PREVENZIONE E CONTRASTO ECONOMIA SOMMERSA	LOTTA ALL'EVASIONE ED ELU	Funzionari, Ispettori di Vigilanza	Segr.Tec.Collegio Sindaci, DDRR
	VERIFICHE ISPETTIVE	Funzionari, Ispettori di Vigilanza	DC Audit Tras. Ant., DDRR



### 2.3. Manageriale

L'attuale costante mutevolezza del contesto socio-economico di riferimento, cui l'azione istituzionale deve fornire risposte e servizi all'altezza delle aspettative, rende necessario configurare l'articolazione organizzativa come un processo che non sia univocamente determinato, quanto piuttosto dinamicamente orientato a soluzioni di specifico impatto.

In tal senso, diventa cruciale assicurare un apparato organizzativo/gestionale che, capace di resettarsi a seconda delle emergenti istanze e sollecitazioni, si sostanzia in una struttura flessibile a rete, ai cui centri funzionali sono demandati il presidio, la manutenzione e la sostenibilità dei flussi informativi e produttivi dell'Istituto.

In detto concetto di organizzazione, in cui un'interrelata azione manageriale orienta e garantisce la costante efficacia dell'attività istituzionale, le responsabilità della dirigenza e dei funzionari titolari di posizione organizzativa, rappresentano i nodi di scambio, di sintesi e di rilancio della tenuta di sistema.

Emerge, pertanto, la necessità di una formazione che - seppure differenziata nei livelli di responsabilità relative a ruoli e funzioni - individui nei dirigenti e nei responsabili di posizione organizzativa, le figure concorrenti al conseguimento della manutenibilità e circolarità di conoscenze e processi a fronte di qualsivoglia contingenza gestionale e operativa.

Il focus della formazione in parola dovrà ruotare intorno a tematiche quali:

- cultura della responsabilità per la promozione e facilitazione di adeguate dinamiche relazionali e di efficaci output di produzione;
- consapevolezza del valore strategico di un'informazione costantemente diffusa e gestita a vantaggio del livello di qualità dei servizi;
- intelligenza delle relazioni funzionali-organizzative, anche ai fini della valorizzazione degli apporti individuali al conseguimento del risultato comune.

Con la finalità di rendere l'Istituto sempre più competitivo - anche attraverso una rimodulazione dello stile di management che affianchi alle competenze tradizionali (programmare, gestire, sviluppare e valutare le risorse...), altre skills che agevolano le relazioni con il personale, motivandolo - sono stati avviati per tutti i dirigenti percorsi di potenziamento di particolari competenze. Le metodologie, modalità e attività saranno improntate principalmente alla formazione intervento, all'esperenzialità e alla socializzazione educativa.

#### 2.3.1. "Creare valore: la leadership trasformativa"

Nell'ambito del processo di innovazione della struttura organizzativa, si è ritenuto importante fare leva sulle competenze manageriali dei dirigenti di prima fascia, in modo da sostenere le azioni di miglioramento intraprese in termini di semplificazione dei processi, efficacia ed economicità.

Il percorso formativo è stato preceduto, negli anni scorsi, da un'attività di assessment, che ha coinvolto tutti i dirigenti di prima fascia con l'obiettivo di fotografare il set di competenze possedute dal management. Le variabili analizzate sono state:

- potenziale (learning agility, change, empowerment, drive, engagement);

- skill manageriali (innovazione ed imprenditività, visione sistemica, leadership trasformazionale, networking e gestione degli stakeholder, customer focus, market insight, orientamento al risultato, pianificazione ed organizzazione).

In seguito all'analisi delle macro-evidenze, è stato progettato un percorso formativo di sviluppo delle competenze manageriali che ha inteso rafforzare la consapevolezza della circolarità esistente fra la "creazione di valore" ("valore pubblico", i servizi destinati ai cittadini) e l'agire delle risorse dell'organizzazione.

In relazione a tali esigenze, il percorso formativo multidimensionale ha utilizzato differenti metodologie finalizzate a sviluppare competenze di leadership e di team building, stimolare empowerment e self-empowerment.

È stata prevista la seguente articolazione:

- 1) Fase di Indoor (attività esperienziale) della durata di due giorni (dinamiche agite nel gruppo, nell'organizzazione del lavoro ed esecuzione del progetto);
- 2) Attività di coaching, strutturate in 6 sessioni di team coaching (gruppi di 7 partecipanti per una durata di 4/5 ore a incontro) e 6 sessioni di coaching individuale (della durata di 2 ore);
- 3) Formazione laboratoriale di 3 giornate, incentrata su seguenti aree di sviluppo delle competenze manageriali (Strategy execution e Leadership, motivazione dei collaboratori);
- 4) Fase di Outdoor Management Training in un'unica edizione di 2 giorni.

### *2.3.2. Leadership generativa di significato.*

Il riassetto organizzativo dell'Istituto impone di esaminare le potenzialità individuali del personale dirigente, allo scopo di pianificare e progettare coerentemente i necessari percorsi formativi e di carriera.

In quest'ottica, si è ritenuto necessario intraprendere anche per i dirigenti di seconda fascia, nel corso del 2016, un processo di assessment con l'obiettivo di fornire ai partecipanti un'occasione e alcuni strumenti per riflettere sui punti di forza posseduti e sulle aree di miglioramento, in relazione alle competenze professionali, nell'ambito di un modello orientato alla leadership "generativa". Il progetto ha consentito, nel contempo, di avere le informazioni utili per poter organizzare la conseguente formazione, mirata al potenziamento dei punti di forza ed allo sviluppo delle aree di miglioramento emerse.

Pertanto, sulla base dei risultati dell'assessment, sono stati progettati percorsi formativi diversificati per gruppi omogenei di destinatari che coinvolgeranno, nell'arco del triennio 2017-2019, tutti i dirigenti di seconda fascia dell'Istituto.

Attraverso l'utilizzo di metodologie personalizzate e innovative, gli interventi consentiranno di individuare e condividere stili di comportamento comuni, garantendo un apprendimento di immediata trasferibilità nel contesto di lavoro.

Nel corso del 2017 sarà realizzata una prima iniziativa formativa con l'obiettivo di *valorizzare* le capacità dei dirigenti che hanno evidenziato livelli distintivi di possesso di competenze manageriali e meta-capacità.

Il progetto prevede, per ciascun partecipante, sei sessioni di business coaching della durata di tre ore, per analizzare e socializzare le proprie esperienze ed individuare uno stile manageriale comune.

Gli incontri di gruppo saranno accompagnati, inoltre, da due incontri di counseling individuale, nel corso dei quali sarà offerto a ciascun partecipante uno spazio di ascolto e di riflessione in cui analizzare i processi di cambiamento in atto e rafforzare le capacità di scelta.

### 2.3.3. Formazione per Responsabili di Team e Elevate professionalità.

In coerenza con l'evoluzione del modello di servizio sono previste varie iniziative di coinvolgimento del personale responsabile di P.O. e di Elevata professionalità, con l'obiettivo di potenziare il ruolo di orientamento e consulenza in tematiche istituzionali, omogeneizzando prassi e comportamenti.

Per i Responsabili di Team di Sviluppo Professionale, considerata la delicatezza del compito ad essi assegnato di sistematico sostegno allo sviluppo delle professionalità dell'Istituto, è in programma la realizzazione di uno specifico percorso formativo sull'apporto specialistico e metodologico per la progettazione, l'organizzazione, il coordinamento e il controllo delle attività formative rivolte al personale. Il percorso formativo a carattere multi-level è finalizzato alla piena maturazione di conoscenze tecniche e abilità professionali che conducano all'espressione del ruolo nella sua accezione più ampia e sarà articolato in tre macro-aree tematiche: 1) Il mestiere del formatore al servizio del gruppo e dell'Organizzazione; 2) Il futuro dell'apprendimento: nuovi modelli e metodologie nell'era digitale; 3) Tras-formazione: l'azione formativa attraverso l'arte». La complessità e la particolare articolazione su 3 moduli del progetto - la cui pianificazione è stata avviata nel 2016 - richiederà una realizzazione pluriennale dell'intervento nel corso dei prossimi 3 anni.

<b>FOCUS Formazione Manageriale</b>			
<b>Sub-Area</b>	<b>Argomento</b>	<b>Profili</b>	<b>Struttura committente</b>
<b>FORMAZIONE DI RUOLO</b>	FORMAZIONE MANAGERIALE	Dirigenti, Titolari P.O.	DC.Inv.civ. e altre prest.,Dir.Servizi agli Utenti,DDRR
	AGGIORNAMENTO	Responsabili di sviluppo professionale	DDRR
	IL COORDINAMENTO REGIONALE: PUNTO DI RACCORDO TRA CENTRO E PERIFERIE	Responsabili di sviluppo professionale	DDRR
	GESTIONE LINEA INPS	Responsabili URP	DDRR

## 2.4. Trasversale

Secondo quanto evidenziato nella Relazione programmatica del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza 2017-2019, nonché nelle successive deliberazioni n. 8 e n. 9, rispettivamente, del 21 e del 23 marzo 2017, emerge forte l'esigenza di proseguire nel processo di razionalizzazione della gestione delle risorse umane - in coerenza con i principi di buon andamento, efficacia ed efficienza - al fine di perseguire un reale miglioramento della qualità dei servizi erogati e dei rapporti con l'utenza.

Al riguardo, viene sottolineata l'importanza di intervenire tramite la formazione in maniera incisiva a seconda della tipologia di lavoro svolta dai dipendenti, promuovendo al tempo stesso "la motivazione, le competenze e la crescita professionale".

In conformità, quindi, agli indirizzi espressi nei citati documenti programmatici nonché a diffuse esigenze rappresentate in sede di rilevazione dei fabbisogni formativi, la formazione tecnico/specialistica sarà affiancata dalla formazione trasversale, incentrata sul potenziamento delle cosiddette soft skills, indispensabili ad una gestione del lavoro e ad un'efficace interazione con l'utenza. La valorizzazione delle competenze del personale tramite l'azione formativa avrà l'obiettivo precipuo di erogare con tempestività i servizi, ponendo al centro dell'operato istituzionale il singolo utente.

### *2.4.1. Iniziative formative a sostegno della motivazione del personale.*

Nell'ambito delle iniziative formative in materia trasversale, nel corso dell'anno 2017, verrà riservata una particolare attenzione alla sfera motivazionale, anche alla luce dei risultati della rilevazione del livello di benessere organizzativo condotta sul personale dipendente, ai sensi dell'art. 14, comma 5, d.lgs. n.150 del 27 ottobre 2009.

In tale contesto, la formazione deve agire sul rafforzamento della cultura organizzativa, cercando di creare un collante tra le persone attraverso l'identificazione di valori condivisi. Le attività formative saranno, quindi, tarate sulle peculiarità, i bisogni e la realtà dell'Inps, con l'obiettivo di arricchire il patrimonio personale di ognuno con i valori dell'Istituto.

In particolare, è stato progettato un percorso formativo con la duplice finalità di far emergere potenzialità ulteriori rispetto al ruolo istituzionale di ciascuno e creare spazi di sperimentazione a valenza innovativa, per accrescere il valore delle persone in termini di motivazione e di capacità creativa, generando benessere e risultati.

Il progetto si avvarrà di una metodologia innovativa, il Technology Entertainment Design (TED) e sarà articolato in brevi conferenze tenute da dipendenti che volontariamente decideranno di "mettersi in gioco" con la finalità di far emergere, attraverso la libera espressione individuale, possibili idee per la soluzione di criticità.

Saranno, inoltre, progettate ulteriori iniziative di socializzazione dei valori culturali e sociali che contribuiscano al consolidamento e alla manutenzione della motivazione individuale e collettiva, utilizzando metodologie esperienziali che permettano ai discenti di partire dalle proprie esperienze per attivare processi di scambio e di confronto, in continuità con quanto già realizzato nell'ambito della formazione per la Direzione Servizi agli utenti.

In termini di sostegno alla motivazione è in fase di sperimentazione l'iniziativa progettuale promossa dall'Università di Milano "Bicocca" che si prefigge l'obiettivo di analizzare il ruolo del brand (ossia del marchio inteso come stile aziendale/complesso di valori dell'Istituto), il senso, la conoscenza e la condivisione dello stesso da parte dei dipendenti e l'allineamento percepito da detti

ultimi tra i processi organizzativi e i valori espressi dall'Ente, per l'individuazione di aree di miglioramento in termini di efficacia gestionale e benessere organizzativo nonché di efficienti ed innovativi strumenti di formazione e sviluppo.

#### *2.4.2. Formazione per docenti-esperti di materia.*

Al fine di favorire la valorizzazione e la trasmissione delle competenze presenti nell'Istituto, sarà realizzato un percorso formativo specifico per gli esperti di materia che svolgono attività di docenza interna mirato all'acquisizione/sviluppo di conoscenze metodologiche relative al processo della formazione nonché al rafforzamento della capacità di gestire l'aula, così da facilitare l'apprendimento delle persone coinvolte nelle attività formative.

Nel corso dell'intervento saranno analizzate le diverse fasi del processo formativo, i criteri per l'utilizzo delle metodologie didattiche più idonee in rapporto agli obiettivi formativi, evidenziandone potenzialità e criticità e, attraverso simulazioni, saranno affrontate le tecniche per una corretta comunicazione in aula e per la predisposizione del materiale didattico.

Il percorso prevede l'utilizzo di metodologie esperienziali attive al fine di favorire il pieno coinvolgimento dei partecipanti e l'adeguata valorizzazione delle esperienze da questi maturate. Accanto alla formazione d'aula, saranno realizzate sessioni di "gruppi a tema" per consentire la piena condivisione delle esperienze vissute dai partecipanti.

#### *2.4.3. Iniziative formative a sostegno del trasferimento delle competenze/turn over.*

In conformità con quanto indicato anche nella Relazione programmatica del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza 2017-2019 è stata prevista la realizzazione di specifiche attività formative incentrate sull'efficace trasferimento delle competenze, con il fine di favorire il personale nell'acquisizione della professionalità richiesta per la lavorazione di prodotti e l'erogazione di servizi istituzionali, con particolare attenzione a quelli che potrebbero non essere più presidiati a seguito di turn over o razionalizzazione dei processi produttivi.

Il progetto formativo si pone l'obiettivo di potenziare la capacità di trasmissione delle conoscenze acquisite per realizzare la tesaurizzazione dei saperi ed agire, nel contempo, sulle capacità professionali e la spinta motivazionale dei lavoratori in possesso di elevata professionalità.

Tali iniziative seguono in linea progettuale le esperienze formative delle "edizioni pilota" dedicate, nel 2016, ai dipendenti dell'Istituto di età compresa tra i 60 e i 64 anni titolari di posizione organizzativa.

I programmi, saranno rimodulati in ragione delle esperienze e dei feedback ricevuti, nonché delle nuove esigenze dell'Istituto ed avranno carattere laboratoriale con esercitazioni pratiche e interventi sulle modalità e metodologie per l'efficace trasferimento delle conoscenze. I percorsi formativi, esaurita la fase centrale, verranno replicati su tutto il territorio nazionale.

#### *2.4.4. Lingue straniere*

A riscontro delle esigenze manifestate da diverse strutture centrali e territoriali in sede di rilevazione dei fabbisogni formativi, è stato progettato un corso di formazione di lingua inglese,

destinato a tutti i dipendenti dell'Istituto. L'obiettivo è di sviluppare le competenze linguistiche del personale, potenziando le capacità di intrattenere relazioni con diversi interlocutori stranieri, in particolare per quanto riguarda la lettura di documenti istituzionali, la predisposizione di atti, la stesura di progetti in ambito comunitario o, comunque, la capacità di comunicare agevolmente in vari contesti. Il percorso si svolgerà in autoapprendimento, tramite una piattaforma e-learning di facile accessibilità e sarà articolato su diversi livelli di approfondimento. Sono previste anche attività volte a incrementare le abilità di interazione e di socializzazione in lingua inglese, attraverso simulazioni in vari contesti di vita reale, lavorativa e professionale.

#### *2.4.5. Piano di azioni positive 2017-2019 e Telelavoro.*

Con Determinazione Presidenziale n. 7 del 20 gennaio 2017 è stato adottato il Piano di azioni positive, quale strumento operativo mirato alla rimozione degli ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità, per favorire l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel mondo del lavoro.

In conformità a quanto previsto dagli Obiettivi n.1 "Pari opportunità" e n. 4 "Diversity management", saranno realizzati, su richiesta delle strutture di appartenenza, interventi formativi utili a favorire il reinserimento nei processi di lavoro dei dipendenti rientrati in servizio dopo lunga assenza.

In coerenza di quanto previsto dall'Obiettivo n. 3 "Sicurezza e benessere organizzativo", saranno realizzati, a seguito di adeguate azioni di monitoraggio, interventi formativi dedicati ai dipendenti con disabilità visive, al fine di migliorare le possibilità di utilizzare le apparecchiature informatiche.

Saranno, altresì, progettati interventi formativi, anche nella modalità di videopillole e glossari, in tema di normativa a tutela delle pari opportunità e applicazione del Codice di condotta per la tutela della salute psico-fisica delle lavoratrici e dei lavoratori dell'Inps.

Con riferimento al progetto di telelavoro domiciliare, potranno essere elaborati, su richiesta delle strutture interessate, specifici interventi formativi finalizzati a favorire la realizzazione di progetti di telelavoro e la sottoscrizione dei relativi contratti individuali di cui all'articolo 14 e dall'articolo 30, comma 1, dell'Accordo nazionale sul "Telelavoro domiciliare e progetto sperimentale di telelavoro satellitare", sottoscritto il 15 ottobre 2014.

FOCUS Formazione Trasversale			
Sub-Area	Argomento	Profili	Struttura committente
COMPORMENTALE E RELAZIONALE	COMUNICAZIONE INTERPERSONALE	Dirigenti, Titolari P.O., Funzionari, Infermieri, Medici	DC. Inv.civ. e altre prest. ,DCOSI,Segr.Tecn.Consiglio Ind. e Vig., DDRR
CONOSCENZE ISTITUZIONALI	CONOSCENZE DI ITER ISTITUZIONALI	Dirigenti, Titolari P.O., Funzionari, Informatici, Medici- sanitari, Infermieri	DC. Pensioni, DC. Inv.civ. e altre prest., DDRR
INFORMATICA	EXCEL AVANZATO	Dirigenti, Titolari P.O., Funzionari, Professionisti	DC.Pensioni, DC Audit Tras. Ant., DC. Inv.civ. e altre prest. , DC. Ammortizzatori sociali, DCOSI, Strutt.Tecn.Perm. Supp.OIV, Segr.Tecn.Consiglio Ind. e Vig., Segr.Tec.Collegio Sindaci, D.D.
	WORD	Dirigenti, Titolari P.O., Funzionari, Professionisti	DC.Pensioni, DC. Inv.civ. e altre prest. ,DCOSI, DC.Acquisti e appalti, DCRU, Dir.Servizi agli Utenti, Strutt.Tecn.Perm. Supp.OIV, Segr.Tecn.Consiglio Ind. e Vig., Segr.Tec.Collegio Sindaci, D.D.
	POWER POINT AVANZATO	Dirigenti, Titolari P.O., Funzionari, Professionisti	DC.Pensioni, DC Audit Tras. Ant., DC. Inv.civ. e altre prest. , DC. Ammortizzatori sociali, DCOSI, DC.Acquisti e appalti,, DCRU, DC.Patrimoni e Archivi, Segr.Tec.Collegio Sindaci, DDRR
LINGUE	INGLESE BASE	Dirigenti, Titolari P.O., Funzionari, Professionisti	DC.Pensioni, DC Audit Tras. Ant., DC. Inv.civ. e altre prest. , DC.Patrimoni e Archivi, DC. Ammortizzatori sociali, Segr.Tecn.Consiglio Ind. e Vig., DDRR
	FRANCESE BASE	Dirigenti, Titolari P.O., Funzionari, Professionisti	DC.Pensioni, Segr.Tecn.Consiglio Ind. e Vig., DDRR

## 2.5. Obbligatoria

La formazione obbligatoria viene programmata in ottemperanza alle relative norme di settore e, nella quasi totalità dei casi, erogata in stretta collaborazione con le strutture competenti per materia.

Attraverso l'analisi delle necessità formative manifestate, è stato possibile delineare con maggiore precisione le esigenze locali dei diversi specifici contesti e confermare che l'ambito inerente la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro, oltre ad essere quello più richiesto dalle Direzioni regionali, è anche quello che viene meglio declinato sul territorio.

In particolare, sulla formazione continua in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro sono previsti due tipologie di intervento: la prima per l'aggiornamento delle figure impegnate nella consulenza tecnica (responsabili e addetti dei servizi di prevenzione e protezione, coordinatori per la progettazione e per l'esecuzione dei lavori, ecc.) e la seconda rivolta invece ai lavoratori, preposti e dirigenti.

Entro la fine del corrente anno si concluderà il percorso formativo per la sicurezza generale dei lavoratori, in particolare, relativo ai rischi specifici che coinvolgerà tutto il personale, compresi Dirigenti di seconda fascia e professionisti.

FOCUS Formazione Obbligatoria			
Sub-Area	Argomento		Struttura committente
		Profili	
GESTIONE PERSONALE	SICUREZZA E IGIENE SUL LUOGO DI LAVORO	Amministrativi e Professionisti	D.C. Entrate Recupero Crediti, DCRU, DRR
ORGANIZZAZIONE	PRIVACY E SICUREZZA BANCA DATI	Dirigenti, Titolari P.O. e Funzionari	D.C. Entrate Recupero Crediti, DCOSI, D.C. Pensioni, D.C. Ammortizzatori sociali, D.C. Inv.civ. e altre prest., DRR

## 2.6. Specialistica

Rientrano in tale ambito i corsi di aggiornamento del personale appartenente all'Area dei professionisti. La relativa formazione è, infatti, finalizzata al rispetto delle disposizioni normative e contrattuali in materia di formazione ed aggiornamento.

La scelta delle iniziative formative, da parte dei competenti Coordinatori generali del ramo Legale, Tecnico edilizio, Statistico attuariale e Medico legale, sarà orientata secondo le seguenti linee:

- aggiornamento specialistico, volto ad aggiornare e a sviluppare la professionalità nella sua componente "tecnica";
- formazione generale strategica, volta a sostenere e sviluppare l'armonizzazione, in particolare, fra il contributo dei professionisti e gli specifici settori nei quali sono incardinati ed operano.

FOCUS Formazione Specialistica			
Sub-Area	Argomento		Struttura committente
		Profili	
LEGALE	CORSO ANNUALE DI AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE PER AVVOCATI INPS	Legali	Coordinamento Generale Legale
	APPROFONDIMENTI SULLA PROCEDURA NEW STARC	Legali	DRR
	PAGAMENTO LIBERI PROFESSIONISTI PER SUPPORTO AMM.VO ALL'AREA LEGALE	Legali	DRR
	Procedura SISCO approfondimenti	Legali	DRR
MEDICO/SANITARIO	AGGIORNAMENTO IN VIDEOCONFERENZA PER MEDICI CROCE ROSSA ITALIANA TRANSIT	Medici/Sanitari	Coordinamento Generale Medico- Legale
	AGGIORNAMENTO SULLA NON AUTOSUFFICIENZA PER MEDICI INPS	Medici/Sanitari	DRR
	CONVEGNO NAZIONALE INPS-	Medici/Sanitari	Coordinamento Generale Medico- Legale
STATISTICO ATTUARIALE	FUNZIONE ATTUARIALE	Statistici/Attuariali	Coordinamento Generale Statistico Attuariale
	MODELLI ATTUARIALI PER LA VALUTAZIONE DEI RISCHI SANITARI	Statistici/Attuariali	Coordinamento Generale Statistico Attuariale
TECNICO EDILIZIO	AUTOCAD	Architetti, Ingegneri, Tecnici edilizi, Geometri, Periti	DRR



## 2.7. Cambiamento organizzativo

Al fine di supportare il cambiamento organizzativo in atto, la formazione investirà tre ambiti:

- Nuovo modello di servizio: con interventi volti a consolidare e sviluppare le competenze di base per l'erogazione dei principali servizi e della consulenza personalizzata, nonché per le attività di presidio, manutenzione e controllo dei flussi informativi;
- Reti di collaborazione: con interventi mirati allo sviluppo di competenze relazionali e digitali per utilizzare gli strumenti collaborativi disponibili nel network dell'Istituto utili a condividere la conoscenza e migliorare i processi;
- Riqualificazione del personale: con interventi volti all'ampliamento delle competenze tecnico-operative dei dipendenti, anche con riferimento all'evoluzione del sistema di performance management, della compliance e di gestione della qualità dei processi di erogazione dei servizi.

Gli interventi formativi de quibus prevedono percorsi eterogenei che coinvolgeranno tutto il personale per sostenere l'evoluzione dell'Istituto in termini organizzativi, tecnologici e culturali.

Tale formazione, realizzabile in stretta sinergia con azioni decisionali da condividere con varie strutture (informatico, infrastrutturale, organizzativo etc.), ha l'obiettivo di abilitare nuclei operativi in grado di superare la focalizzazione sul prodotto/servizio, a favore un approccio multidisciplinare, orientato ai bisogni secondo i canoni della personalizzazione e della proattività.

Riguardo alla progettazione degli interventi è indispensabile individuare quattro fasi in base all'orizzonte triennale tempificato e al personale interessato:

- Avvio della fase di sperimentazione dei moduli formativi volti a costituire i primi nuclei di erogazione dei servizi, partendo da una o più strutture pilota.
- Messa a punto di piani formativi standard, sulla base dei risultati ottenuti e dei feedback acquisiti durante la sperimentazione nelle sedi pilota, contestualmente alla graduale espansione del modello dei servizi nelle sedi territoriali.
- Piena realizzazione del programma di formazione a sostegno del consolidamento, dell'integrazione e dello sviluppo delle competenze di base per l'erogazione dei principali servizi e della consulenza personalizzata, nonché per le attività di presidio, manutenzione e controllo dei flussi informativi.
- Definizione di piani di formazione permanenti che consentiranno di arricchire e consolidare le competenze di tutto il personale dell'Istituto.

### 2.7.1. Formazione a supporto del processo di cambiamento: destinatari.

In questo ambito l'elemento che accomuna gli interventi formativi è un coinvolgimento a tutto campo dei cosiddetti "ruoli abilitanti", da considerare quali risorse fondamentali per generare empowerment, motivazione e senso di appartenenza: elementi questi ultimi necessari per innovare e far evolvere le persone e l'organizzazione. Le figure professionali che, fin dalla fase sperimentale, si configurano come agenti propulsori del cambiamento in relazione ai distinti ruoli ricoperti sono: dirigenti, responsabili di posizione organizzativa, operatori appartenenti ai nuclei di erogazione servizi.

### *2.7.2. Formazione a supporto del processo di cambiamento: metodologia.*

Per realizzare gli interventi in questione, in considerazione della pluralità di contenuti/obiettivi e dell'esigenza di razionalizzare i costi, si farà ricorso ad una formazione cosiddetta "blended", ovvero relativa a percorsi che prevedono l'utilizzo integrato di diversi formati e tipologie didattiche sia in aula che in rete o in contesti lavorativi. In tal senso è prevista l'integrazione tra videoconferenze, formazione d'aula, gruppi di lavoro trasversali, addestramento on the job che costituisce leva fondamentale per promuovere un processo permanente di lavoro di gruppo e affiancamento di professionalità diversificate. In tal modo è possibile consentire a ciascun operatore il consolidamento delle competenze specialistiche verticali possedute, mediante la costante partecipazione ai processi produttivi e la progressiva acquisizione di nozioni di base su materie e ambiti attigui ai propri.

Inoltre, sarà utilizzata la tecnologia idonea per costituire aule "virtuali", per sperimentare sessioni di lavoro condotte collegialmente da gruppi di operatori con abilità, conoscenze ed esperienze tra loro complementari. Il ricorso a strumenti digitali consentirà di raggiungere un elevato numero di destinatari, per veicolare contenuti didattici standardizzati e personalizzabili, per costituire fra gli operatori reti di collaborazione e consolidare le competenze specialistiche attraverso strumenti interattivi.

## **2.8. Informatica**

Come previsto dalla Relazione programmatica del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza 2017-2019, specifiche azioni formative verranno destinate al personale dell'Area informatica, al fine di garantire la piena fruibilità del patrimonio informativo, l'utilizzo esclusivo delle modalità telematiche nei rapporti tra amministrazioni e una maggiore sicurezza dei dati e della privacy dei cittadini.

Tale formazione si porrà l'obiettivo di potenziare la struttura interna dell'Area informatica in vista di un progressivo governo dei servizi, per l'adeguamento delle attività e dei servizi al nuovo assetto organizzativo e l'efficace supporto alle politiche intraprese in ambito previdenziale e assistenziale.

In generale, le azioni formative dovranno sostenere la realizzazione dei principi di personalizzazione del servizio, proattività e aumento di efficienza operativa, facendo ricorso comunque a professionalità interne per lo svolgimento di attività di docenza.

In particolare, la formazione destinata al profilo informatico dovrà consentire l'aggiornamento costante delle competenze necessarie per il rilascio, il governo e la manutenzione continua delle procedure, nell'ambito dell'evoluzione del sistema informativo e dell'ammodernamento complessivo dell'infrastruttura tecnologica, in modo da permettere l'integrazione tra le procedure e le banche dati e sostenere la completa digitalizzazione del servizio.

Saranno previsti, pertanto, interventi di formazione tecnico-specialistica, correlata sia all'utilizzo dei nuovi applicativi informatici, che all'attuazione dei progetti.

Proseguiranno, inoltre, anche nel corso del 2017, gli interventi formativi realizzati, a partire dal 2016, in seguito ad uno specifico Piano elaborato sulla base dei fabbisogni formativi rilevati.

In materia di formazione per il personale informatico, l'obiettivo degli interventi è quello di trasferire nel personale medesimo le competenze per la gestione dei progetti informatici e lo

sviluppo di progetti d'innovazione tecnologica, in coerenza con i percorsi evolutivi già tracciati ed in sintonia con tre principali linee tematiche:

- 1) implementazione delle competenze di tipo trasversale, con particolare riferimento alla gestione del ciclo di vita dei servizi informatici;
- 2) sviluppo nel personale delle competenze tecniche di tipo verticale su specifiche applicazioni e sistemi in uso;
- 3) potenziamento delle competenze finalizzato al progressivo governo dell'intero processo informatico.

Ulteriori percorsi formativi saranno progettati e definiti in coerenza con le linee di sviluppo delineate nel Piano dell'informatica.

### **3. FORMAZIONE D'INGRESSO**

Con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 4 aprile 2017, pubblicato sulla G.U. il 30 maggio 2017 n.124, l'istituto è stato autorizzato ad avviare procedure di reclutamento e ad assumere personale di area C a tempo indeterminato.

In relazione a quanto precede è stato progettato un percorso formativo d'ingresso detto personale che, sarà avviato a specifiche attività formative volte a fornire gli strumenti necessari per l'idoneo inserimento professionale e per l'efficace integrazione nelle attività dell'Istituto.

La prima fase del percorso sarà realizzata, a livello centrale e regionale, in modalità d'aula con il ricorso a professionalità interne, l'attività formativa proseguirà con idonei percorsi di affiancamento e di coaching.

Il programma didattico riguarderà, tra l'altro, la mission istituzionale, i prodotti e i servizi, l'articolazione strutturale e organizzativa, il sistema informativo e telematico.

Per garantire il buon esito del processo di formazione, i neo assunti saranno affidati a un Tutor, che li seguirà durante tutto il processo formativo e di ingresso nella realtà aziendale ed avrà il compito di facilitare l'apprendimento e il graduale inserimento dei partecipanti nelle strutture di destinazione, svolgendo un ruolo di interfaccia con le strutture organizzative.

### **4. CONVENZIONI CON ALTRI ENTI**

Nel quadro delle sinergie attivate e da attivare con altri soggetti della Pubblica Amministrazione è prevista la realizzazione di iniziative finalizzate al miglioramento del servizio attraverso il coinvolgimento di vari Enti e la promozione di rapporti di reciproca collaborazione.

La pervasività dei servizi istituzionali determina relazioni di servizio con istituzioni e soggetti del settore pubblico variamente strutturati e caratterizzati per specificità: gli scambi documentali e i flussi informativi che confluiscono negli archivi previdenziali comportano la necessità di conoscerne logiche e modalità gestionali, generando un fabbisogno formativo e informativo presso i partner naturali dell'Istituto.

L'obiettivo, dunque, è quello di regolamentare un iter collaborativo in maniera snella, consentendo, di sottoscrivere anche a livello territoriale accordi specifici, nella cornice di un Accordo Quadro, per

L'obiettivo, dunque, è quello di regolamentare un iter collaborativo in maniera snella, consentendo, di sottoscrivere anche a livello territoriale accordi specifici, nella cornice di un Accordo Quadro, per la disciplina di modalità e oneri dei servizi resi omogeneizzando, in tal modo, l'iter procedurale su tutto il territorio nazionale.

## **5. PIANI DI FORMAZIONE PERMANENTE**

Il Piano della Performance 2017 – 2019, di cui alla determinazione presidenziale n. 79 del 21 aprile 2017, pone l'accento sulla qualità e professionalità delle risorse umane dell'Istituto quale fattore determinante per un servizio efficace ed efficiente, che porti alla soddisfazione reale delle esigenze dell'utenza.

A tale scopo, le linee di indirizzo del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza per il 2017 riguardanti le "Politiche del personale, la Formazione e le Pari opportunità", sono state declinate - all'interno della Linea di intervento "Gestione delle risorse e modello professionale" - in uno specifico Programma Operativo (7.1.6), che prevede lo sviluppo di "Piani di formazione permanente".

Nell'attuale sistema di sicurezza sociale, infatti, l'INPS svolge una funzione di particolare rilevanza nell'erogazione diretta di servizi e prestazioni a cittadini ed imprese. La lunga congiuntura economica che ha segnato il Paese, nel quadro della più ampia crisi che ha coinvolto le economie europee, ha generato nuove e quotidiane sfide per i sistemi di welfare, chiamati anche a fronteggiare diversi rischi sociali. Ciò ha determinato rapide evoluzioni degli scenari legislativi e, in particolare, la transizione a nuove tipologie di servizi, creando una sempre maggiore richiesta di assistenza e consulenza a fronte di un welfare percepito come instabile e complesso, con inevitabili ricadute sull'operatività dell'Istituto.

La mutevolezza del quadro giuridico rende, pertanto, indispensabile configurare lo svolgimento delle attività istituzionali non in termini di mero adempimento, ma sempre più come prestazione di servizi avanzati di consulenza.

In tale contesto l'Inps è chiamato ad assicurare la propria missione istituzionale non solo tramite il tempestivo recepimento delle evoluzioni normative ed il conseguente aggiornamento dei processi aziendali, ma anche attraverso un processo continuo di innovazione e semplificazione del proprio modello tecnologico e di erogazione dei servizi ai cittadini e alle aziende, evolvendo verso un maggiore automatismo e immediatezza nell'accesso alle prestazioni.

Nel corso dell'anno, dunque, raccordandosi con le altre funzioni interessate, verrà dato impulso alla progettazione di piani di formazione che abbiano l'obiettivo di orientare comportamenti ed azioni alla creazione di valore per i clienti interni ed esterni. Tali percorsi favoriranno la consapevolezza del legame tra i servizi destinati ai cittadini (creazione di "valore pubblico") e l'agire delle risorse nell'organizzazione, agevolando così concretamente pari opportunità di formazione e di aggiornamento professionale per tutti i dipendenti, proprio a partire dall'ambito istituzionale.

## **6. POTENZIAMENTO DI METODOLOGIE FORMATIVE ALTERNATIVE**

Il contesto di cambiamento organizzativo delineato esige il ripensamento e la riprogettazione delle modalità di erogazione della formazione e di aggiornamento delle risorse orientando l'attività formativa verso modalità che consentano, da un lato, l'immediata fruizione della stessa e, dall'altro, la responsabilizzazione del discente nel processo formativo.

Le sedi impegnate nell'assolvimento dei propri compiti istituzionali e nella gestione quotidiana dell'utenza hanno bisogno di riqualificare, in modo continuativo e costante, le proprie risorse. In questo senso, la formazione d'aula che consente il naturale confronto diretto tra i partecipanti e docenti sarà utilizzata principalmente per progetti di maggiore impatto organizzativo - operativo o di elevata specificità/complessità, anche in ragione degli oneri e dell'impegno che tale formazione comporta.

Di contro, esigenze formative di minore impatto o riconducibili ad output produttivi in linea con modelli di servizio consolidati, potranno trovare adeguata risposta formativa mediante modalità di erogazione alternative all'aula e, comunque, di più semplice ed economica fruizione.

A tal fine, come previsto dal citato Piano della performance, in relazione all'indispensabile evoluzione metodologica degli interventi formativi, dovrà essere elaborato un Catalogo delle conoscenze, inteso come raccolta dinamica di contenuti informativi che, prendendo avvio dalla rilevazione delle competenze, integra gli strumenti di knowledge management con i profili di utenza ed i progetti di servizi presenti in Istituto.

Inoltre, la valorizzazione delle professionalità esperte dell'Istituto, anche attraverso i previsti percorsi di approfondimento e sostegno alla docenza interna, necessita il potenziamento di una cultura della condivisione delle conoscenze, ampliando progressivamente le competenze del singolo operatore. A tale scopo saranno realizzate specifiche iniziative, anche al fine di facilitare la fluidità della comunicazione organizzativa.

Conseguentemente i docenti- esperti di materia verranno coinvolti nella redazione di materiale da mettere a disposizione per la Biblioteca della Formazione al fine di una maggiore strutturazione della pagina Intranet, nella realizzazione di tutorial on line sulle competenze istituzionali e sulle procedure, nella implementazione di spazi virtuali per favorire l'apprendimento cooperativo e la condivisione di problematiche complesse con operatori esperti ai fini della loro corretta risoluzione.

## **7. FORMAZIONE REGIONALE**

La formazione territoriale contribuisce al completamento dell'offerta formativa integrandola con interventi volti a soddisfare le esigenze connesse al sistema produttivo locale e/o individuale.

Al riguardo, le Direzioni regionali e le Direzioni di coordinamento metropolitano effettueranno costanti azioni di monitoraggio dei fabbisogni formativi, al fine di individuare - anche nel corso dell'anno - reali necessità di formazione funzionali alla gestione complessiva e personalizzata dei bisogni dell'utente ed al miglioramento del livello dei servizi.

Particolare attenzione dovrà essere riservata al potenziamento delle competenze tecnico/specialistiche legate alla peculiarità dei prodotti e delle prestazioni erogate dall'Istituto,

tramite programmi di formazione/aggiornamento che mirino alla professionalizzazione del personale ed allo sviluppo di un approccio multidisciplinare nei confronti delle diverse categorie di interlocutori.

L'attività formativa dovrà, inoltre, prevenire le criticità legate al turn over, al fine di garantire adeguata continuità nei servizi all'utenza, anche ricorrendo a congrui periodi di formazione on the job e di affiancamento tra risorse esperte e risorse da formare.

Le Direzioni regionali e le Direzioni di coordinamento metropolitano, sulla base delle indicazioni del presente documento, procederanno alla messa a punto dei propri Piani di formazione per il 2017, fungendo da centro di coordinamento per tutte le strutture produttive del territorio di competenza. Inoltre, le suddette Strutture organizzeranno sul territorio corsi di aggiornamento professionale, secondo le indicazioni e i programmi didattici che saranno definiti a livello centrale, curando in particolare l'effettiva realizzazione degli interventi formativi c.d. a "cascata".

Le attività formative regionali, così come quelle centrali, in ossequio ai principi di contenimento della spesa pubblica, saranno programmate e realizzate - nel rispetto delle assegnazioni di budget per l'anno di riferimento - attraverso un efficiente utilizzo delle risorse finanziarie disponibili, assicurando al contempo la qualità delle azioni formative e secondo criteri di massima partecipazione e trasparenza, garantendo pari opportunità di partecipazione dei dipendenti.

A seguire la tabella relativa ai budget dei fabbisogni espressi e congruiti per le Direzioni regionali in sede di avvio del ciclo di programmazione e budget dell'Istituto per l'anno 2017.

<b>Direzione regionale</b>	<b>Fabbisogni congruiti per attività formative a cd. docenza interna - capitolo 8U1102031</b>	<b>Fabbisogni congruiti per attività formative a cd. docenza esterna - capitolo 8U1104062</b>
<b>Abruzzo</b>	8.000,00	4.000,00
<b>Basilicata</b>	6.293,00	5.000,00
<b>Calabria</b>	14.475,00	0,00
<b>Campania</b>	25.978,00	10.000,00
<b>Emilia Romagna</b>	20.000,00	10.000,00
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	15.837,00	12.000,00
<b>Lazio</b>	28.000,00	30.000,00
<b>Liguria</b>	8.000,00	3.000,00
<b>Lombardia</b>	35.000,00	21.000,00
<b>Marche</b>	9.362,00	5.000,00
<b>Molise</b>	4.000,00	2.000,00
<b>Piemonte</b>	10.000,00	8.000,00
<b>Puglia</b>	20.000,00	10.325,00
<b>Sardegna</b>	16.000,00	14.000,00
<b>Sicilia</b>	30.000,00	25.000,00
<b>Toscana</b>	10.300,00	9.000,00
<b>Trentino Alto Adige</b>	9.049,00	4.642,00
<b>Umbria</b>	6.000,00	2.000,00
<b>Valle D'Aosta</b>	3.500,00	0,00
<b>Veneto</b>	25.434,00	12.000,00
<b>TOTALE</b>	<b>305.228,00</b>	<b>186.967,00</b>

## 8. PREVISIONE DI SPESA

Nella sottostante tabella sono riportati gli importi del bilancio di previsione 2017.

<i>Capitolo</i>	<i>Voce di spesa</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Bilancio di previsione 2017</i>
<b>8U 11 02 031</b>		<b>Compensi a docenti interni per la formazione e l'addestramento del personale e per corsi di formazione richiesti da altre organizzazioni pubbliche e private</b>	<b>636.444,64</b>
	8U1102031- 01	formazione e addestramento del personale	618.344,64
	8U1102031- 02	corsi di formazione richiesti da altre organizzazioni	18.100,00
<b>8U 11 04 062</b>		<b>Spese per l'acquisto di servizi e beni per la formazione/addestramento pers.le (compensi docenza esterna, prodotti, materiali, pubblicazioni, supporti ed altro finalizzati alla didattica)</b>	<b>3.201.932,00</b>
	8U1104062-01	spese per l'acquisto di servizi per la formazione e l'addestramento del personale	1.790.239,52
	8U1104062-02	spese per l'acquisto di beni per la formazione e addestramento del personale	6.325,00
	8U1104062-03	spese per corsi a catalogo e partecipazione a corsi di formazione e aggiornamento professionale	1.405.367,48

Si riportano di seguito i costi stimati per ciascuna Area di intervento, che potrebbero subire variazioni, nei limiti degli stanziamenti previsti, a seguito di cambiamenti organizzativi o normativo-procedurali che impongano la realizzazione di specifici interventi formativi.

<b>Area di intervento</b>	<b>Importi previsti</b>
Formazione strategico-progettuale	1.281.239,00
Formazione istituzionale e di autogoverno	636.444,00
Formazione manageriale	500.000,00
Formazione specialistica	620.000,00
Formazione obbligatoria-comune	800.692,00



## 9. MONITORAGGIO ATTIVITA' FORMATIVE DEL 1° SEMESTRE 2017

Per garantire continuità all'aggiornamento del personale, tenuto conto della valenza pluriennale dei principali progetti formativi, l'attività formativa, nella fase intermedia tra l'avvio del processo di pianificazione e la definizione complessiva del relativo iter, sta avendo regolare svolgimento.

Si espongono, pertanto, di seguito le risultanze dell'attività di monitoraggio relativa alla formazione svolta nel primo semestre del 2017, allo stato di avanzamento dei progetti di formazione e all'andamento dei corsi nell'anno corrente.

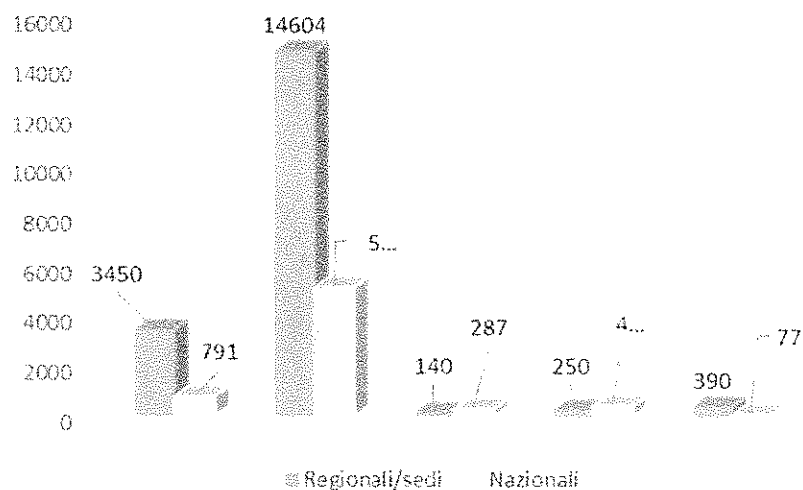
Dal monitoraggio dell'attività formativa effettuata complessivamente, sia a livello nazionale che territoriale, risulta che nel primo semestre 2017 sono stati avviati 1.567 corsi, per un totale di 117.317,05 ore di formazione erogata a 25.576 partecipanti.

Le sottanti tabelle illustrano i dati aggregati relativi a interventi formativi realizzati su tutto il territorio nazionale, con particolare riferimento al:

- Numero complessivo dei corsi erogati
- Numero complessivo dei partecipanti ai corsi suddivisi a livello nazionale e territoriale
- Numero complessivo dei partecipanti ripartiti per profili /ruoli professionali
- Numero complessivo dei partecipanti distinti per sesso
- Numero complessivo dei partecipanti distinti per fasce di età
- Numero complessivo di ore di formazione distinte per tipologie omogenee di attività formative (istituzionale, governo/innovazione, trasversale, obbligatoria, specialistica)
- Numero di ore di formazione distinte per metodologia didattica utilizzata (aula, on the job, esperienziale) a livello nazionale e territoriale.
- Numero complessivo di ore di docenza erogate distinte tra docenza interna e esterna

Formazione 2017 I semestre								
Profili/Ruoli					Esterni	Sesso		
	Aree A e B	Area C	Prof.	Dir.	Est.	Uomini	Donne	Totale
Regionali/sedi	3450	14604	140	250	390	6637	12197	18834
Nazionali	791	5171	287	416	77	2676	4066	6742
<b>Totale</b>	<b>4241</b>	<b>19775</b>	<b>427</b>	<b>666</b>	<b>467</b>	<b>9313</b>	<b>16263</b>	<b>25576</b>

Formazione 2017 I semestre



Formazione 2017 - I semestre -			
Interventi formativi	Docenti interni - esterni		Discenti
1567	1120	54	25576
Ore fruite			
Ore d'aula	On the job + esercitazione		Esperienziale
117317,05	23270,87		588
Ore erogate			
Ore d'aula	On the job + esercitazione		Esperienziale
4987,36	5316,49		766,5

Si descrivono di seguito le iniziative formative a carattere nazionale più rappresentative realizzate nel primo semestre 2017, distinte per aree tematiche.

## **Formazione Istituzionale**

### ***Corso di formazione “ Legge di Stabilità 2017 - Cumulo, Ottava Salvaguardia”***

Il corso ha riguardato le novità normative introdotte dalla Legge di stabilità 232/2016 ed è stato fruito, in modalità videoconferenza presso le Direzioni Regionali, non solo dai dirigenti e dai responsabili e componenti dei team interessati all’argomento, ma anche dai Dirigenti di Area manageriale, dai responsabili di Agenzia, dai responsabili e operatori delle LPS Assicurato/Pensionato, Sostegno al Reddito e dell’UO, Anagrafica e Flussi.

L’intervento articolato in una unica edizione si è svolto nel mese di gennaio e ha interessato 1968 partecipanti.

### ***Corsi di formazione in materia di:***

- *Dematerializzazione posizioni contributive.*
- *Normalizzazione gestione separata - La sede virtuale tra il fare e l'essere - gestione separata e motivazione al cambiamento.*
- *Posizione assicurativa - La sede virtuale tra il fare e l'essere.*
- *Posizione assicurativa e motivazione al cambiamento.*

I corsi sopra indicati sono stati realizzati per il personale assegnato alla Sede Virtuale della Direzione Servizi agli utenti al fine di fornire le conoscenze di base, normative e procedurali, su specifiche materie istituzionali.

Accanto alla formazione propriamente istituzionale, è stata prevista una giornata formativa incentrata sulle competenze trasversali (proattività, team working, orientamento al risultato, gestione del cambiamento, responsabilità, pensiero strategico), allo scopo di supportare i partecipanti nel processo di cambiamento ed aumentarne autoefficacia e motivazione.

I corsi in questione si sono svolti nei mesi di aprile e maggio e hanno coinvolto complessivamente 43 partecipanti.

### ***Procedura “FROZEN”***

La nuova procedura è volta a contrastare e prevenire le truffe perpetrate ai danni dell’INPS mediante il fenomeno del cd. lavoro fittizio. Il piano operativo della procedura è stato presentato in videoconferenza nel mese di maggio ai Direttori regionali e di coordinamento metropolitano, ai Direttori provinciali e di filiale nonché ai funzionari responsabili dell’Agenzia Flussi e delle Unità Organizzative Verifica Amministrativa e Vigilanza Ispettiva.

L'intervento, articolato in 13 edizioni ciascuna di 1 giornata d'aula, si è svolto nel mese di giugno ed ha interessato 554 partecipanti.

### ***Contact Center Multicanale***

Gli interventi formativi sono stati realizzati al fine di garantire l'allineamento dei servizi di Contact Center Multicanale con le novità normative e procedurali riguardanti i servizi istituzionali. Le strutture coinvolte sono state: DC Organizzazione e Sistemi Informativi, DC Entrate e recupero crediti, DC Ammortizzatori Sociali, DC Sostegno alla non autosufficienza, DC Pensioni.

### ***UNICARPE per Gestione lavoratori pubblici***

L'unificazione delle modalità di calcolo delle pensioni con il metodo contributivo, la certificazione dei lavoratori beneficiari dell'ottava salvaguardia e la certificazione degli iscritti soggetti a lavori usuranti compie un ulteriore passo in avanti con l'integrazione nella piattaforma tecnologica UNICARPE delle funzionalità anche per gli iscritti alla Gestione dei dipendenti pubblici.

Il progetto è stato illustrato in modalità di videoconferenza nel mese di dicembre 2016. Il corso che ne è derivato è stato articolato in 2 edizioni di 2 giornate d'aula, terminate nel mese di maggio. L'incontro formativo è stato rivolto al Responsabile e a due operatori della LPS delle Pensioni GDP di sede coinvolgendo complessivamente 50 partecipanti.

### ***Formazione per Lavoratori dello Spettacolo e Sportivi professionisti***

L'intervento formativo, richiesto dalla Direzione centrale Entrate, è stato rivolto al personale del territorio che ancora non possiede completamente le conoscenze normative e procedurali ex Enpals, con l'obiettivo di costituire un patrimonio comune anche su questo versante e avvicinare sempre più l'Inps ad una gestione unica e personalizzata del cliente.

L'intervento, articolato in 4 edizioni, di 3 giornate d'aula ciascuna, si è svolto tra marzo e maggio e ha interessato 193 operatori territoriali.

### ***Pagamento TFR nei periodi di cassa integrazione straordinaria***

La formazione è stata finalizzata ad illustrare la nuova procedura informatizzata per il pagamento del TFR maturato nei periodi di CIGS.

I destinatari dell'intervento sono stati i Responsabili dei team regionali Prestazioni a sostegno del reddito e altri Funzionari esperti in materia di Cassa integrazione e già addetti alla liquidazione del TFR maturato durante i periodi di CIGS. Tali partecipanti costituiranno le figure di riferimento nelle rispettive regioni per garantire la successiva formazione per gli altri funzionari regionali addetti a tale liquidazione, assicurando loro un supporto continuo nonché i necessari raccordi con la Direzione centrale.

L'intervento, articolato in 3 edizioni di 1 giornata ciascuna, si è svolto nel mese di maggio e ha interessato 73 partecipanti.

### ***ISEE: novità normative e procedurali***

L'intervento formativo è finalizzato a ottimizzare l'erogazione delle prestazioni connesse all'ISEE ed orientare l'attività di front office sempre più verso una consulenza proattiva.

Il corso è articolato in 3 edizioni di 2 giornate ciascuna, e rivolto a 25 partecipanti per ciascuna edizione. Gli interventi sono già stati programmati e si concluderanno nel mese di settembre 2017. L'iniziativa sarà seguita da ulteriori fasi di follow up e di coordinamento della successiva formazione che si terrà a livello regionale.

### ***Interventi formativi in materia di "Ape sociale e benefici pensionistici per i lavoratori precoci di cui alla legge di Bilancio 2017"***

Su richiesta della Direzione centrale Pensioni, d'intesa con la Direzione centrale Organizzazione e Sistemi informativi, è stata organizzata un'iniziativa formativa in videoconferenza in materia di "APE sociale", introdotta in via sperimentale dal 1° maggio 2017 al 31 dicembre 2018 e riduzione del requisito contributivo di accesso alla pensione anticipata per i lavoratori "precoci". La videoconferenza è stata destinata, presso le Strutture territoriali, ai dirigenti e funzionari/operatori del processo pensioni, nonché ai responsabili URP.

L'iniziativa è stata aperta anche ai rappresentanti nazionali degli Enti di Patronato. In Direzione generale, hanno assistito alla videoconferenza unità dei Contact Center Multicanale territoriali.

L'intervento si è svolto nel mese di giugno e ha interessato 1351 partecipanti.

Sono seguite, nel mese di luglio, due ulteriori videoconferenze, incentrate sull'illustrazione di maggior dettaglio dei requisiti di legge e degli elementi istruttori e procedurali. Gli interventi formativi sono stati destinati agli operatori dei gruppi di lavoro cui sono affidate le attività istruttorie, di certificazione e di liquidazione, con l'obiettivo di mettere in condizione gli operatori di vagliare le documentazioni prodotte dagli utenti e di operare nell'ambito dei flussi procedurali.

### ***Videoconferenza formativa su "Agevolazioni per la frequenza di asili nido pubblici e privati, c.d. Bonus asilo nido, di cui alla legge di bilancio 2017".***

Con la circolare n. 88 del 22 maggio 2017 sono state fornite le istruzioni operative e la disciplina di dettaglio concernenti l'accesso ai nuovi benefici a sostegno della genitorialità, la cui domanda è stata resa disponibile a partire dal 17 luglio 2017.

Pertanto, su richiesta della Direzione centrale Ammortizzatori sociali, d'intesa con la Direzione centrale Organizzazione e sistemi informativi, è stata realizzata nel mese di luglio un'iniziativa formativa in videoconferenza, con l'obiettivo di illustrare la normativa di riferimento del c.d. "Bonus asilo nido" e le modalità di utilizzo delle relative procedure informatiche.

L'iniziativa è stata rivolta, presso le Strutture territoriali, ai dirigenti delle aree manageriali competenti, ai responsabili, ai referenti della comunicazione, ai responsabili Urp e a tutti i funzionari interessati dall'argomento trattato.

L'intervento si è svolto nel mese di luglio e ha interessato 521 partecipanti.

## **Formazione per Governo e Innovazione**

### ***Sportello Voce***

Sono stati svolti, in collaborazione con la D.C. Organizzazione e Sistemi informativi e le Direzioni regionali e provinciali interessate, corsi rivolti al personale - anche non udente - addetto allo "Sportello Voce" con l'obiettivo di divulgare le nuove funzionalità procedurali e favorire l'accesso ai servizi Inps agli utenti che hanno la medesima disabilità attraverso la Lingua italiana dei Segni (LIS).

L'intervento articolato in 2 edizioni di 2 giornate d'aula ciascuna, si è svolto nel mese di giugno e ha interessato 24 partecipanti.

### ***Sportello mobile***

Con queste attività formative è stata posta attenzione sulle difficoltà dell'utenza cieca e ipovedente nell'utilizzazione e fruizione dei servizi. Sono stati organizzati ed effettuati, in collaborazione con la D.C. Organizzazione e Sistemi informativi e le Direzioni regionali e provinciali interessate, corsi rivolti al personale - anche cieco ed ipovedente - addetto allo "Sportello Mobile" con lo scopo di favorire l'accesso ai servizi Inps agli utenti che hanno la medesima disabilità.

L'intervento si è articolato in 6 edizioni di 1 giornata ciascuna, svoltesi nel mese di giugno e ha interessato 43 unità partecipanti.

### ***Nuovo Portale Internet***

Il Portale Internet [www.inps.it](http://www.inps.it) all'inizio dell'anno è stato innovato ed è stata rilasciata una nuova procedura denominata Sistema Gestione Comunicazioni (SiGeCom) che permette l'invio delle richieste di pubblicazione di contenuti sul nuovo portale, complete di ogni elemento necessario per le successive lavorazioni.

Questa implementazione del portale istituzionale ha richiesto la progettazione di un articolato percorso formativo finalizzato a garantire che il personale dell'Istituto abbia piena padronanza del nuovo strumento che costituisce la principale interfaccia con l'esterno .

E' stato innanzitutto realizzato un corso per far conoscere agli operatori delle strutture centrali il nuovo sito prima del rilascio al pubblico: nel mese di marzo 2017, quindi, 50 referenti centrali hanno visionato ed esaminato il nuovo portale e la procedura per la richiesta di pubblicazione dei relativi contenuti con un corso che è stato articolato in 4 edizioni di 7 ore ciascuna.

Sono stati poi pianificati interventi specifici per le diverse sezioni del nuovo portale; si è avviata la formazione sulla sezione Avvisi, Bandi e fatturazione coinvolgendo 60 referenti regionali in 2 giornate di formazione; tale intervento ha finora richiesto 5 edizioni ma sarà riproposto per i referenti centrali interessati a pubblicare contenuti nella stessa sezione.

Saranno inoltre programmati interventi per la pubblicazione di specifici contenuti nelle altre sezioni nonché tutte le iniziative che l'utilizzo del nuovo portale renderà man mano necessarie ricorrendo alle metodologie formative ritenute di volta in volta più opportune.

## ***Internal Auditing e Risk Management***

E' stato progettato, su richiesta della Direzione centrale Audit, trasparenza e anticorruzione, un intervento formativo rivolto alla rete di dirigenti e funzionari centrali territoriali che svolgono attività di auditing, al fine di curarne la specifica professionalizzazione operando sul fronte del consolidamento delle conoscenze metodologiche e operative.

L'intervento è articolato in 3 edizioni di 3 giornate ciascuna, di cui una si è svolta nel mese di maggio e le altre due di prossima edizione e coinvolge 67 partecipanti.

## ***Intervento formativo sul contenzioso amministrativo***

Nell'ambito degli interventi per la razionalizzazione del processo di gestione del contenzioso amministrativo, la normalizzazione delle giacenze e l'implementazione delle procedure e del cruscotto gestionale, d'intesa con la DCOSI, è stato organizzato un percorso formativo a beneficio dei funzionari del territorio che operano nell'ambito delle U.O. "gestione organizzativa ricorsi amministrativi".

L'iniziativa ha avuto l'obiettivo di assicurare, anche alla luce degli esiti delle recenti campagne di audit, l'applicazione omogenea della normativa in materia – con particolare riferimento al nuovo Regolamento sui ricorsi amministrativi della gestione privata (Determinazione Presidenziale n.195/2013), che ha inciso in maniera rilevante sulle diverse fasi di gestione del processo – uniformando così le prassi comportamentali degli operatori.

La formazione è stata progettata con un primo corso d'aula, organizzato a livello centrale e rivolto ad un contingente di referenti individuati da ciascuna Direzione regionale, seguito da interventi sul territorio "a cascata", che saranno organizzati dalle Direzioni regionali, con docenza a cura del personale, che ha partecipato alla fase di formazione centrale.

L'intervento formativo centrale è stato articolato in 3 edizioni di 3 giornate ciascuna e si è svolto tra maggio e giugno, coinvolgendo n. 66 dipendenti.

## ***Assicurazione qualità dei servizi IT***

Obiettivo del corso è migliorare la conoscenza dei partecipanti su standard e metodologie per la qualità dei servizi IT. Il corso è stato articolato in 1 edizione, della durata di 3 giornate, e ha coinvolto n.43 partecipanti.

## **Formazione Trasversale**

### ***Empowerment del ruolo dei responsabili team della Regione Puglia***

Il nuovo assetto organizzativo dell'Istituto rimanda ad un modello di offerta\erogazione dei servizi in una logica di centralità dell'utenza anche attraverso il potenziamento del ruolo delle strutture territoriali. A tal fine la Direzione regionale Puglia, in collaborazione con la Direzione centrale Risorse umane, ha realizzato un intervento formativo di empowerment del ruolo per accrescere le competenze dei Responsabili team regionali.

L'obiettivo formativo è stato quello di stimolare le persone a sviluppare le proprie potenzialità attraverso le competenze relazionali-comportamentali e quelle digitali (in particolare Skype for business), utili a creare reti di collaborazione per migliorare i processi di lavoro.

L'intervento articolato in 2 edizioni di una giornata e mezza d'aula, si è svolto nel mese di giugno e ha interessato 25 partecipanti. Nel mese di settembre si svolgerà il follow up via Skype.

## **Formazione Manageriale**

### ***Progetto formativo per dirigenti con incarico di I fascia "Creare valore: la leadership trasformazionale"***

Alla luce del riassetto organizzativo dell'Istituto è emersa l'esigenza di potenziare l'*engagement* del top management quale elemento propulsore del cambiamento, in continuità con il percorso di assessment svolto nel 2015. Il percorso formativo ha previsto differenti metodologie secondo la seguente articolazione:

1. Aprile: *attività esperienziale indoor* della durata di due giorni, svolta in un'unica edizione;
2. Aprile - Settembre: *attività di coaching*, strutturate in 6 sessioni di team coaching (gruppi di 7 partecipanti per una durata di 4 ore a incontro) e 6 sessioni di coaching individuale (della durata di 2 ore) sulle competenze relazionali oggetto di assessment (negoziazione, customer centricity, visione sistemica, orientamento al risultato, problem solving).
3. Giugno - Settembre: *formazione laboratoriale* di 3 giornate incentrata su alcune aree di sviluppo delle competenze manageriali (strategy execution e leadership, modalità e tecniche di gestione efficace del team, motivazione dei collaboratori). Tale formazione in presenza è stata accompagnata da una formazione *on line* su specifica piattaforma informatica, con la finalità di far esercitare i gruppi laboratoriali su casi concreti e best practices inerenti le tematiche delle competenze relazionali.

### ***Percorso formativo per dirigenti di II fascia "Lo sviluppo della leadership"***

L'iniziativa formativa è stata realizzata con l'obiettivo di *valorizzare* le capacità dei dirigenti che, nell'ambito dell'assessment svoltosi nei mesi di settembre/ottobre 2016, hanno evidenziato livelli distintivi di possesso di competenze manageriali e meta-capacità.

Il percorso ha interessato 103 dirigenti della Direzione generale e delle strutture territoriali e si è svolto presso il Centro di Formazione Marcella Lega a partire dal mese di febbraio fino al mese di giugno.

Il progetto ha previsto, per ciascun partecipante, sei sessioni di business coaching della durata di tre ore – per un totale di 96 incontri - durante i quali i partecipanti hanno avuto modo di analizzare e socializzare le proprie esperienze per l'individuazione di uno stile manageriale comune.

Gli incontri di gruppo sono stati accompagnati, inoltre, da due incontri di counseling individuale, nel corso dei quali è stato offerto a ciascun partecipante uno spazio di ascolto e di riflessione in cui analizzare i processi di cambiamento in atto e rafforzare le capacità di scelta.

Questa iniziativa rappresenta il primo step di un ampio progetto formativo, articolato in percorsi di crescita differenziati così da rispondere, alla luce dei risultati delle attività di assessment, a esigenze



formative omogenee, cui ciascun dirigente dell'Istituto sarà chiamato a prendere parte nel corso del triennio 2017/2019.

### ***Workshop “Bicocca Training Lab 2017”***

Nel corrente anno l'Inps ha partecipato al programma “Bicocca Training Lab 2017” promosso dall'Università di Milano Bicocca che prevede 4 workshop su temi rilevanti per la formazione e lo sviluppo organizzativo e in particolare sul ruolo del brand, ovvero del marchio inteso come stile aziendale/sistema di valori dell'Ente nella vita lavorativa delle persone.

I primi 3 workshop si sono svolti nei mesi di marzo, aprile e giugno e hanno partecipato 3 funzionari della Direzione centrale Risorse umane. L'ultimo workshop si svolgerà a settembre.

Correlato a questa iniziativa formativa è la partecipazione dell'Istituto al progetto di ricerca “Learning del brand” che ha l'obiettivo di evidenziare l'impatto del brand nelle organizzazioni.

### **Formazione Specialistica**

#### ***Processo amministrativo telematico***

In considerazione del recente avvio del Processo Amministrativo Telematico è stato organizzato, su richiesta del Coordinamento Generale Legale, uno specifico intervento formativo d'aula indirizzato agli Avvocati dell'Istituto che seguono i giudizi amministrativi ed ai funzionari a supporto, sia del centro che del territorio, con l'obiettivo di illustrare le modalità operative e gestionali delle pratiche conseguenti a tale novità procedurale.

L'intervento, articolato in 3 edizioni di 1 giornata d'aula, si è svolto nel mese di febbraio e ha interessato 114 partecipanti.

#### ***Prove Non Distruttive – Termografia – settore civile***

Su espressa richiesta del CGTE è stata organizzata un'iniziativa formativa con successivo esame di qualificazione di 2° livello per personale addetto alle PND-PROVA TERMOGRAFICA nel settore civile. Precedentemente alla formazione d'aula, è stata prevista una formazione di 25 ore in *e-learning*, suddivisa in 5 moduli, ciascuno contenente video-lezioni, materiale didattico e test di valutazione, con accesso tramite apposito link.

L'intervento articolato in una unica edizione, di 5 giornate d'aula, si è svolto nel mese di febbraio e ha interessato 16 partecipanti tra cui professionisti e funzionari tecnici dei coordinamenti tecnico-edilizi centrali e del coordinamento regionale tecnico-edilizio del Lazio.

#### ***Esperto in gestione dell'energia***

Su richiesta del CGTE è stato organizzato un intervento formativo rivolto a 19 professionisti e funzionari tecnici finalizzato alla preparazione all'esame di qualificazione EGE per il consolidamento delle competenze tecniche in materie ambientali, economico-finanziarie, di gestione aziendale e di comunicazione all'interno di un'organizzazione complessa qual è l'INPS.

### ***Ciclo formativo sulla vigilanza Inps rivolto ad ispettori dell'INL, dell'Inail e dell'Inps.***

Obiettivo dell'intervento formativo è stato di effettuare una formazione congiunta del corpo ispettivo appartenente ai tre enti di provenienza. Tale formazione, già avviata negli scorsi anni, è mirata al consolidamento e all'implementazione delle competenze del personale coinvolto, anche attraverso la condivisione di conoscenze con gli ispettori degli altri enti.

Il progetto formativo è articolato in un ciclo di diverse edizioni, nei poli didattici di Roma, Milano, Bologna e Napoli, con una prima edizione pilota avviata a giugno 2017 per 25 Ispettori del polo di Roma.

Ciascuna edizione sarà di 4 settimane, la prima e la terza con formazione di aula, la seconda e la quarta con formazione per affiancamento.

### **Formazione Obbligatoria**

#### ***Anticorruzione e trasparenza***

Su richiesta della Direzione Centrale Audit è stato organizzato un intervento formativo con lo scopo di formare i dipendenti dell'Istituto sulle più recenti determinazioni, linee guida, comunicati e orientamenti dell'ANAC, in particolare sul nuovo PNA 2016 - Delibera ANAC 831/2016, e sulle novità normative quali il D.Lgs. 97/2016, Decreto di Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione pubblica e trasparenza, in attuazione dell'art. 7 della Legge 124/15.

L'intervento, articolato in una edizione di 2 giornate d'aula, ha interessato 14 partecipanti.

#### ***Aggiornamento Rappresentati dei lavoratori per la sicurezza (RLS)***

Su richiesta del dirigente del Presidio Salute e Sicurezza è stato organizzato un corso di aggiornamento per i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza.

La formazione specifica di 8 ore, così come previsto dall'art. 37, comma 11, del D. Lgs. 81/2008 è stata curata dai formatori interni per la sicurezza designati dal C.G.T.E.

L'intervento, articolato in una edizione di 2 giornate d'aula, ha interessato 6 partecipanti.

#### ***Primo Soccorso Base***

L'obiettivo dell'attività formativa è stato quello di far acquisire, ai lavoratori incaricati dell'attività di primo soccorso, gli strumenti conoscitivi essenziali, teorici e pratici, per l'attuazione delle misure di primo intervento.

L'intervento, articolato in 2 edizioni di 2 giornate d'aula, ha interessato 72 partecipanti.

### ***Formazione primaria antincendio squadre emergenza***

L'iniziativa formativa ha avuto l'obiettivo di fornire ai lavoratori incaricati dell'attività di prevenzione incendi, lotta antincendio e gestione dell'emergenza gli strumenti conoscitivi essenziali per l'assolvimento dell'incarico affidato.

Il percorso formativo, tenutosi nei mesi di marzo e di aprile, è stato articolato in 2 edizioni di 4 giornate ciascuna di cui 1 giornata destinata alla parte pratica. Nel mese di maggio si è tenuto il test finale per conseguire l'attestato d'idoneità tecnica, secondo quanto previsto dall'articolo 3 della L. 609/1996, rilasciato dal Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco.

### ***Prevenzione incendi (all'art. 4 del D.M. 5 agosto 2011)***

Su richiesta del Coordinamento Generale Tecnico Edilizio, è stato organizzato l'intervento formativo finalizzato all'iscrizione dei professionisti negli elenchi del Ministero dell'interno (D.lgs n.139 del 8 marzo2006). Il percorso formativo ha avuto inizio a novembre 2016 e si concluderà a luglio per la durata complessiva di 120 ore. All'espletamento dell'intero percorso formativo seguirà un esame finale.

Il corso ha interessato 10 partecipanti tra professionisti e tecnici.

### ***Formazione coordinatori dell'emergenza***

In mancanza di indicazioni normative specifiche si è reso necessario predisporre un percorso formativo per i Coordinatori dell'emergenza dei vari plessi di Direzione generale.

I formatori interni per la sicurezza - dietro nulla osta del Datore di lavoro – hanno predisposto un pacchetto formativo al fine di realizzare una formazione mirata al ruolo che sono chiamati a svolgere i coordinatori dell'emergenza ed i loro vicari. Il pacchetto formativo, per complessive 6 ore di docenza interna, è terminato nel mese di aprile. Come di consueto, il pacchetto formativo in questione, limitatamente ai contenuti di carattere generale, sarà pubblicato sulla rete intranet dell'Istituto in modo da fornire un supporto formativo omogeneo per la formazione dei colleghi che in Istituto rivestono o rivestiranno il predetto ruolo.

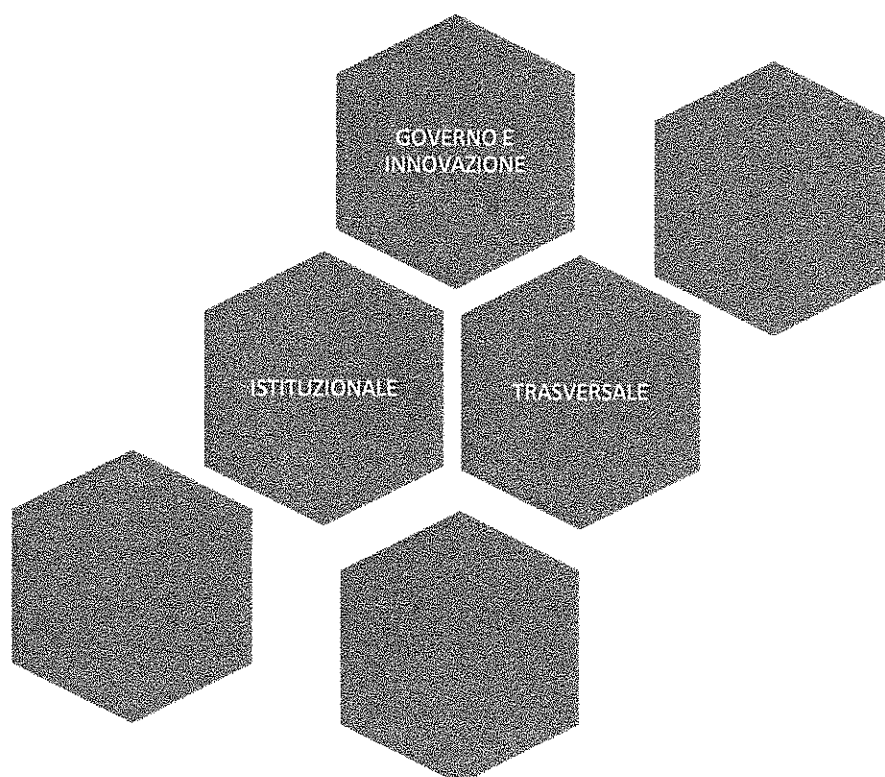
### ***Formazione per Tutor per lavoratori con disabilità***

Si tratta di un percorso formativo rivolto ai Tutor dei lavoratori con disabilità dei vari plessi di Direzione generale. I formatori interni per la sicurezza di concerto col Medico Competente - dietro nulla osta del Datore di lavoro – hanno predisposto un pacchetto formativo al fine di realizzare una formazione mirata al ruolo che sono chiamati a svolgere i Tutor.

Il pacchetto formativo, per complessive 4 ore di docenza interna, è terminato all'inizio del mese di aprile ed è stato articolato nel seguente modo:

1. Addestramento individuale (per la durata di 1 ora)
2. Elementi di primo soccorso (per la durata di 1,5 ore);
3. Elementi di gestione dell'emergenza (per la durata di 1,5 ore).

## APPENDICE\*



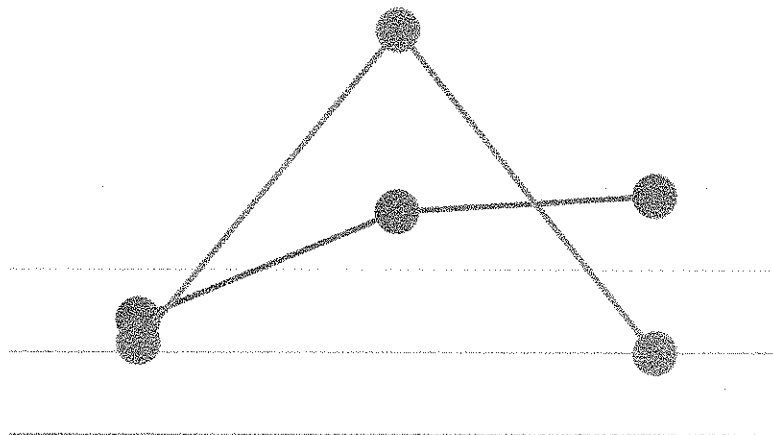
\*Fonte: applicativo Fabbisogni Formativi (Ver. 1.5).

*L'applicativo Fabbisogni Formativi è stato realizzato secondo la mappatura di tre macroaree formative (Autogoverno, Istituzionale, Trasversale) da cui si dipartono ulteriori specifiche categorie di dati secondo una struttura ad albero. La procedura permette d' inserire i dati direttamente a cura delle strutture richiedenti e di rendere gli stessi esportabili secondo aggregazioni successive in relazione ai fattori oggetto d' indagine.*

*Per facilitare la comprensione e favorire una lettura immediata è stata scelta una modalità grafica e espositiva dei dati dando volutamente la priorità all'aspetto descrittivo più che quantitativo del dato stesso .*

**SCHEDA 1: Grafici per Aree**

**Aree**

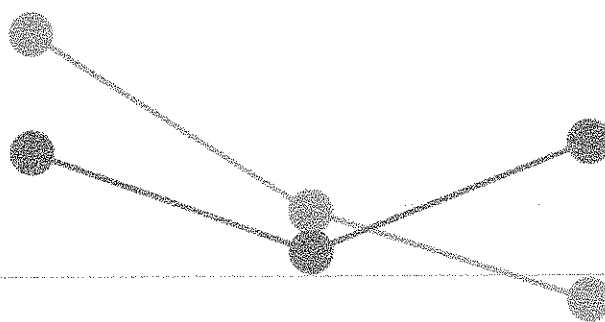


	autogoverno/governo e innovazione	istituzionale	trasversale
Destinatari %	24	37	39
Richieste formative (IF) %	21	59	20

Destinatari %      Richieste formative (IF) %

IF=Inserimenti Fabbisogni Formativi

## Aree - Direzione Generale

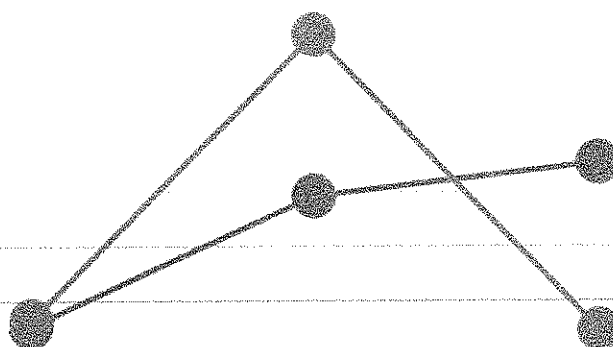


	autogoverno/governo e innovazione	istituzionale	trasversale
destinatari %	54	29	16
IF %	38	23	39

destinatari % IF %

IF=Inserimenti Fabbisogni Formativi

## Aree - Regioni



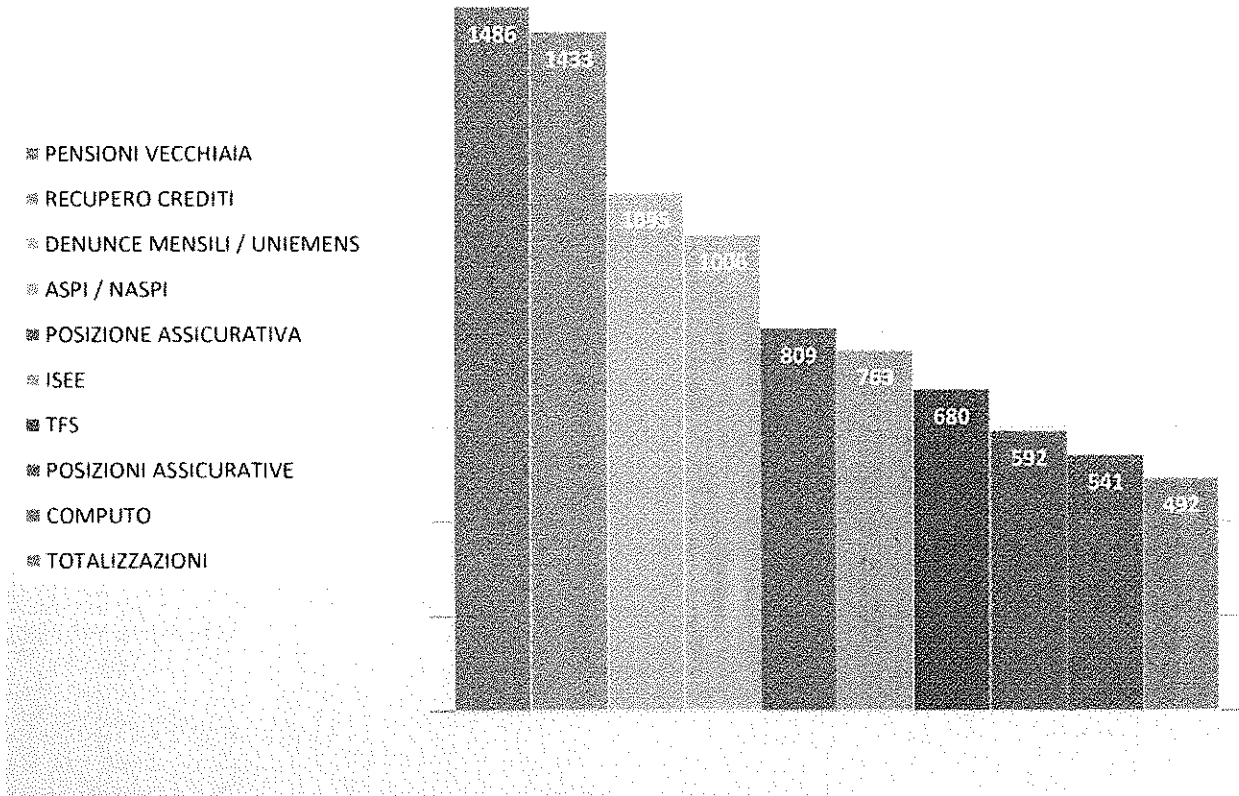
	autogoverno/governo e innovazione	istituzionale	trasversale
destinatari %	15	39	45
IF %	16	69	15

destinatari % IF %

IF=Inserimenti Fabbisogni Formativi

**SCHEDA 2: Grafici per Argomenti**

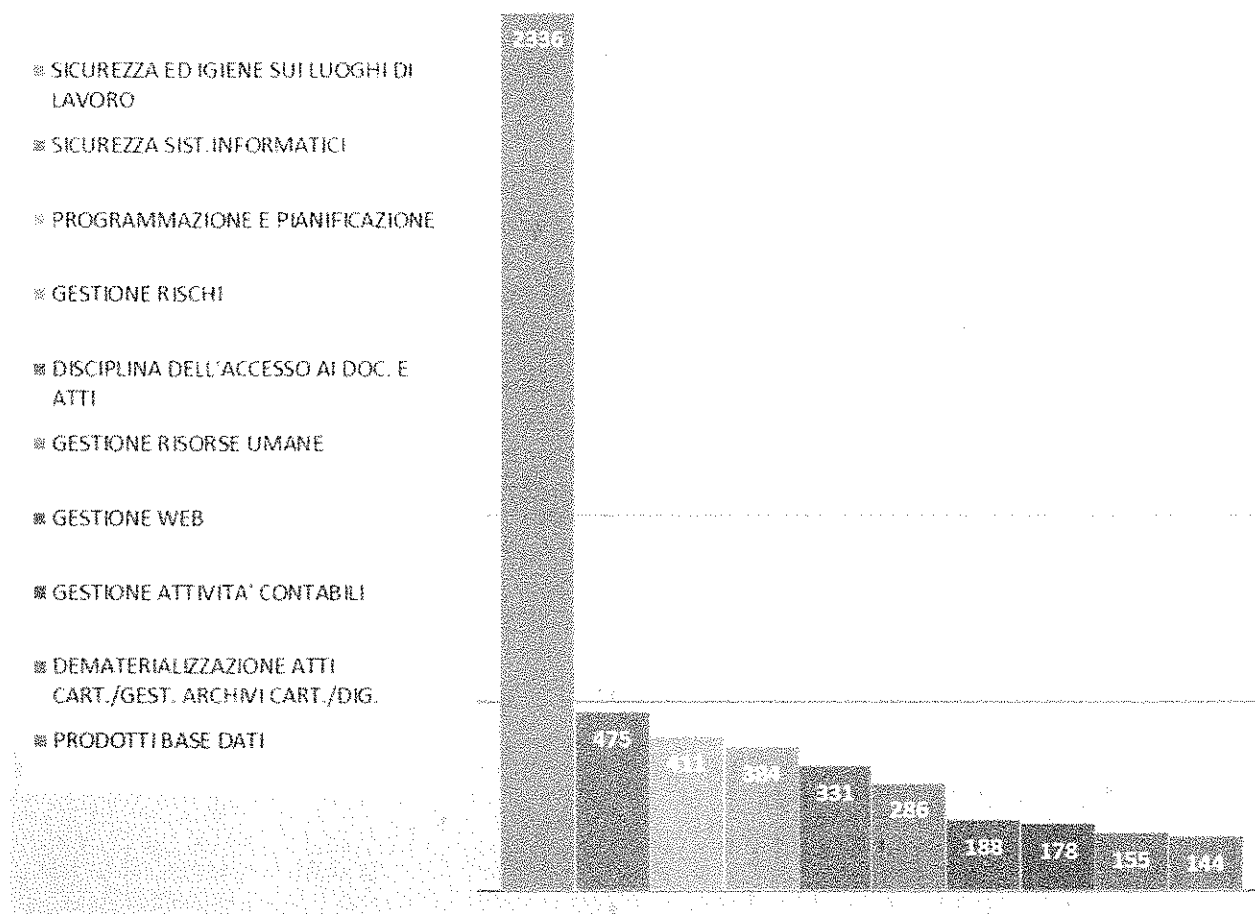
## Principali Argomenti Area Istituzionale



Numero Destinatari

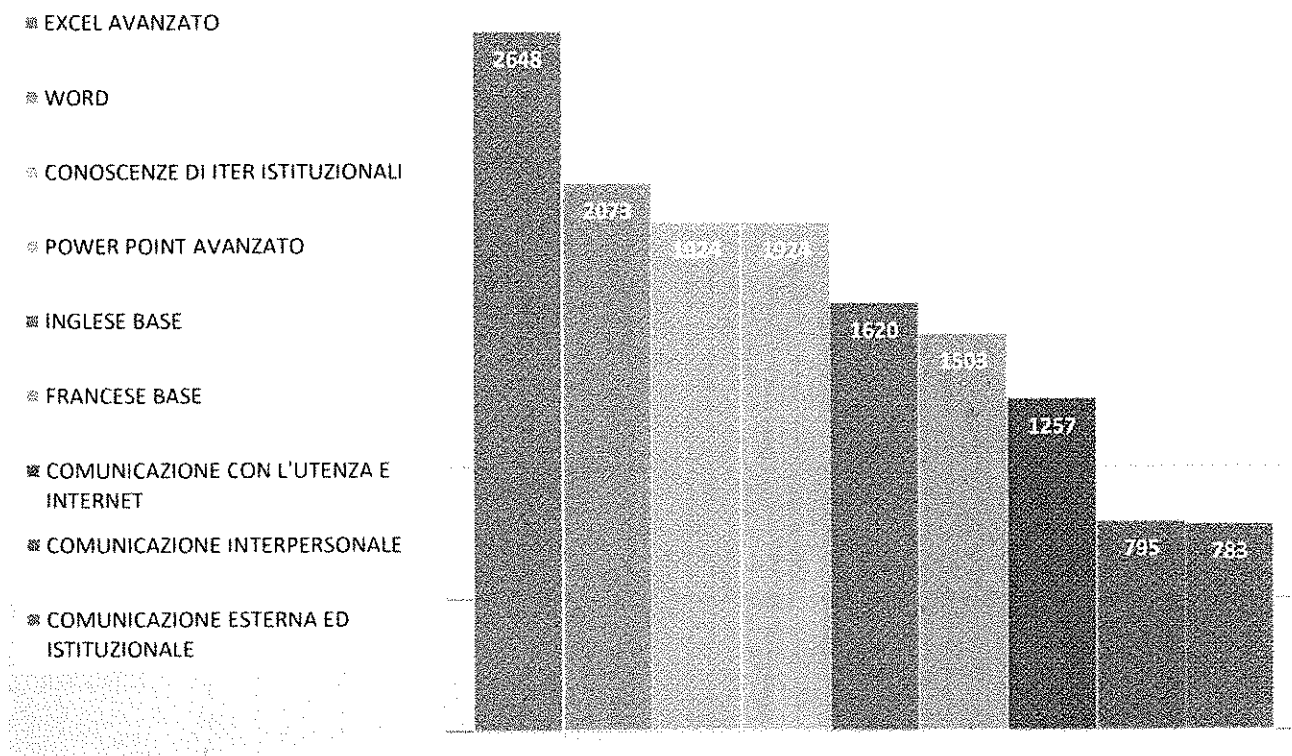


## Principali argomenti Area Governo e Innovazione



Numero Destinatari

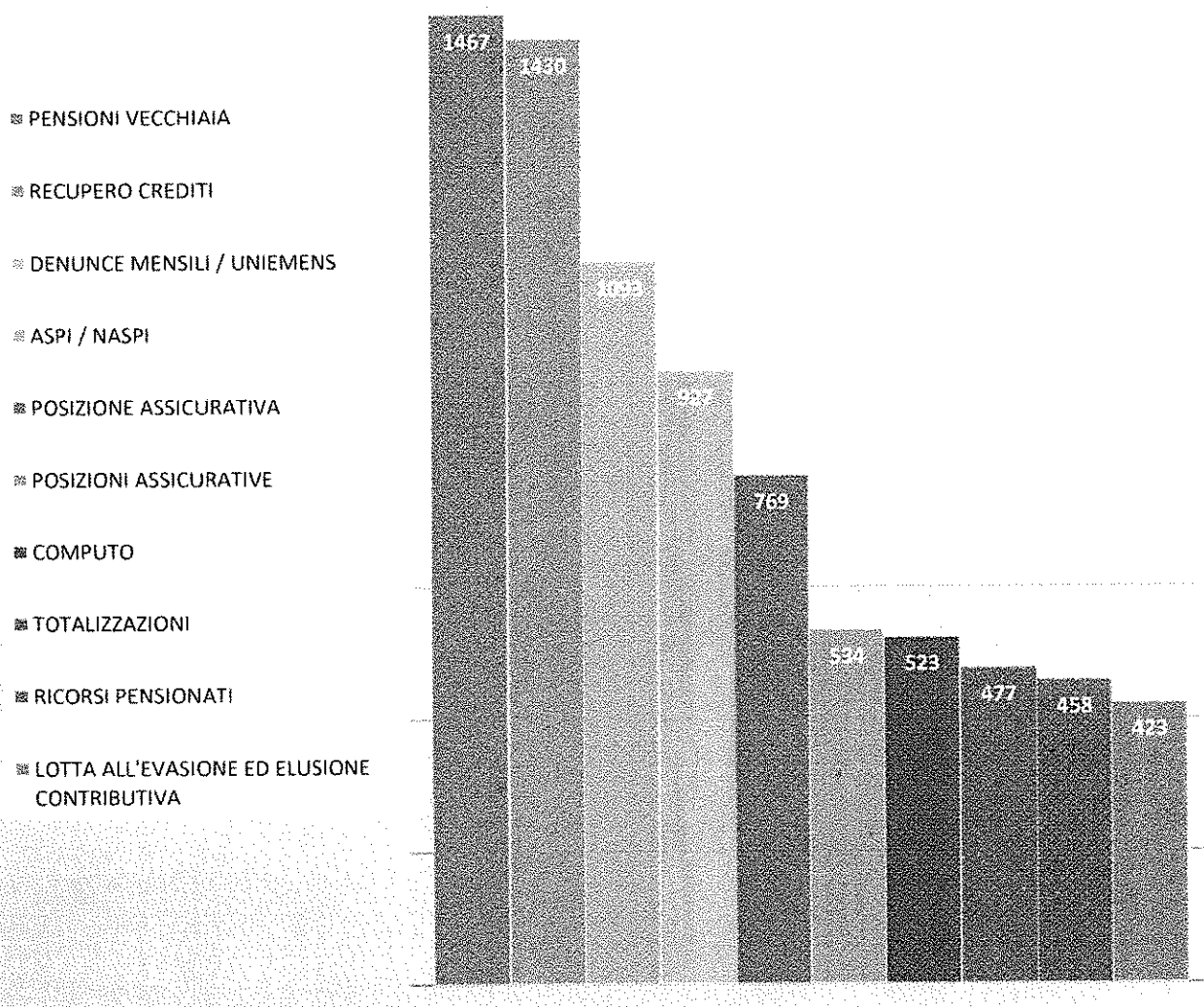
## Principali Argomenti Area Trasversale



Numero Destinatari

### SCHEDA 3: Argomenti Regioni

## REGIONI Principali Argomenti Area Istituzionale

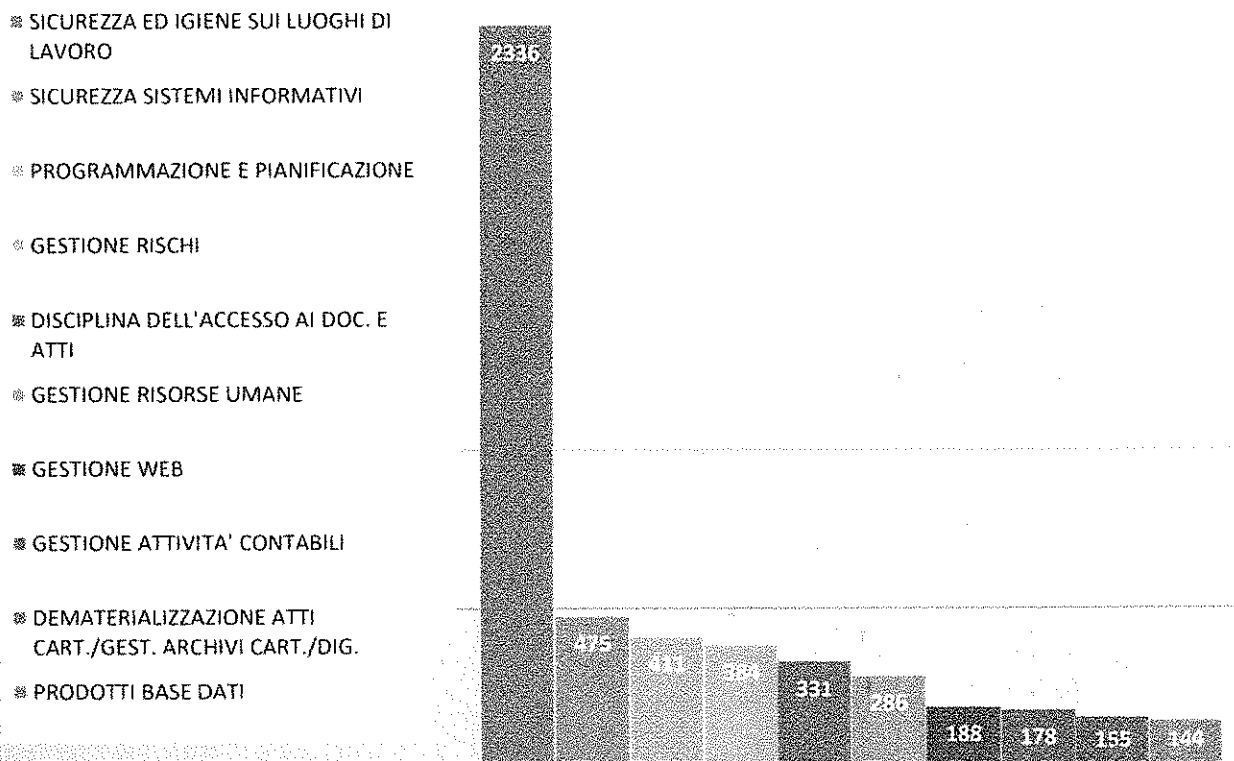


Numero Destinatari

# REGIONI

## Principali Argomenti

### Area Governo e Innovazione



Numero Destinatari

# REGIONI

## Principali Argomenti

### Area Trasversale

EXCEL AVANZATO

WORD

CONOSCENZE DI ITER ISTITUZIONALI

POWER POINT AVANZATO

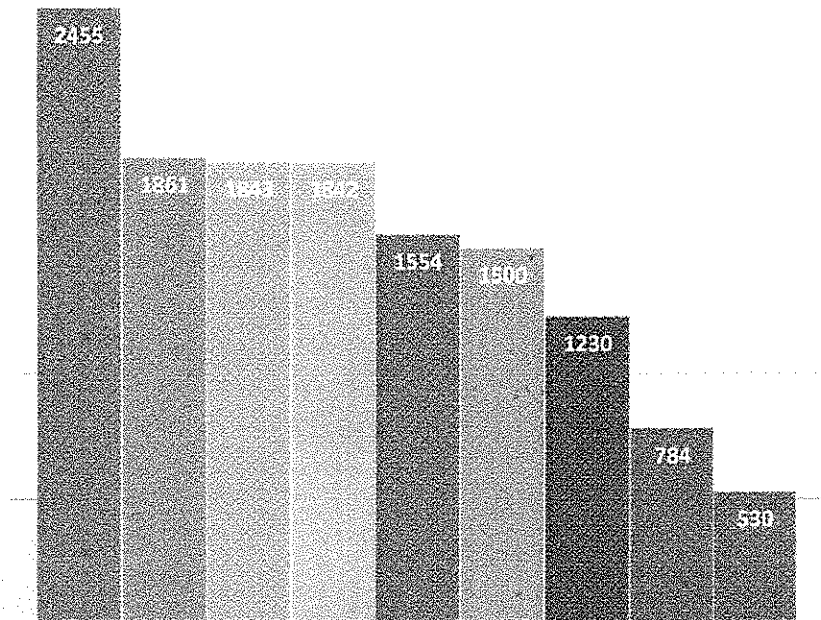
INGLESE BASE

FRANCESE BASE

COMUNICAZIONE CON L'UTENZA E INTERNET

COMUNICAZIONE INTERPERSONALE

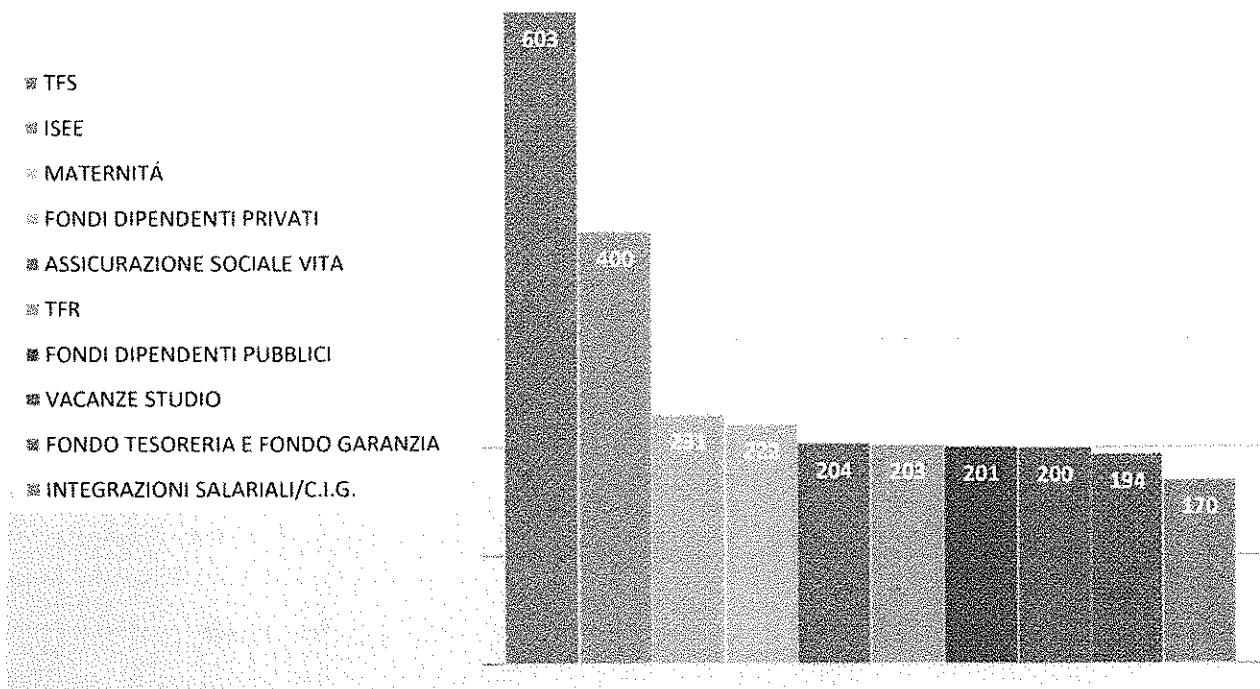
COMUNICAZIONE STRATEGICA



Numero Destinatari

SCHEDA 4: Argomenti Direzione Generale

## DIREZIONE GENERALE Principali Argomenti Area Istituzionale

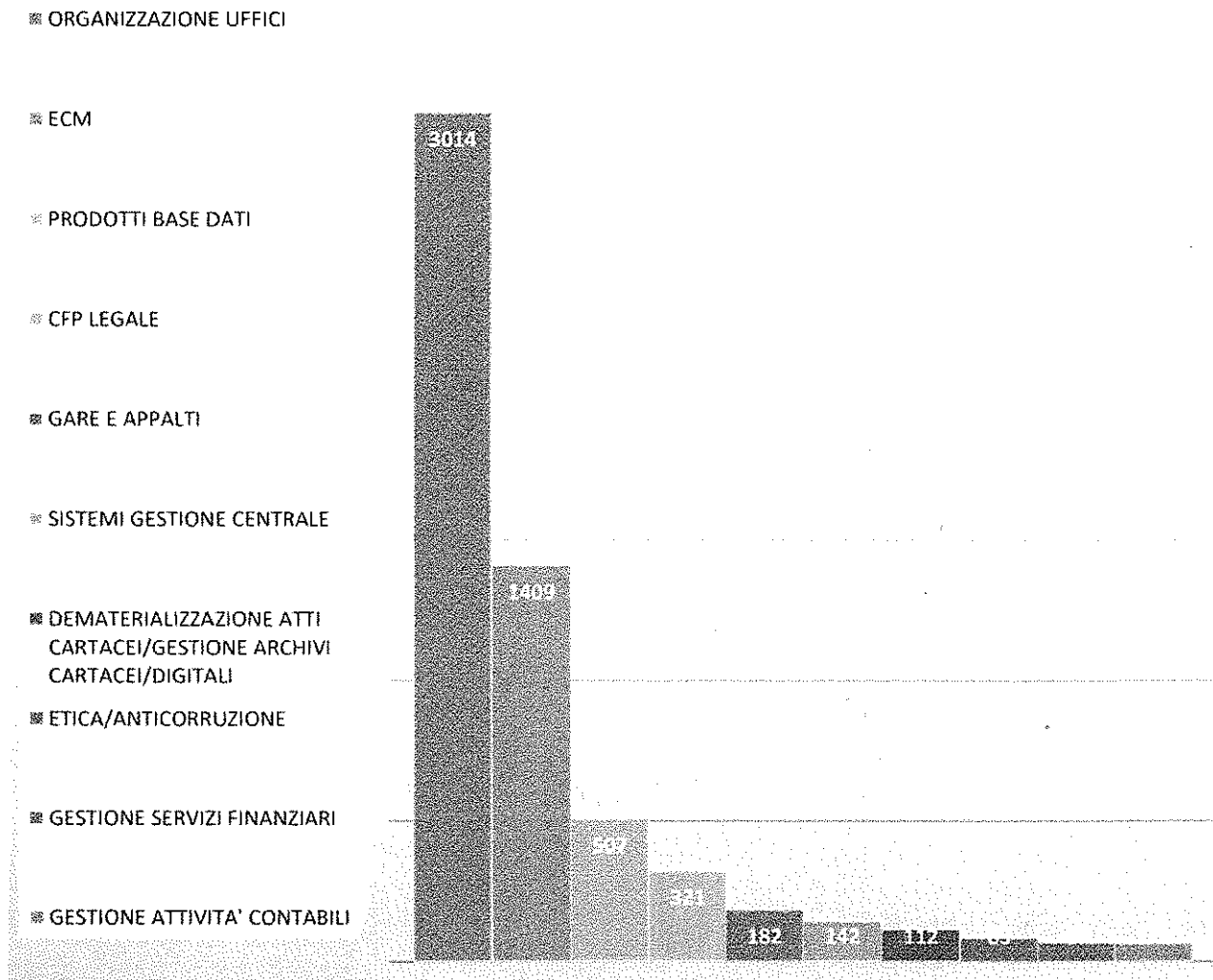


Numero Destinatari

# DIREZIONE GENERALE

## Principali Argomenti

### Area Governo e Innovazione



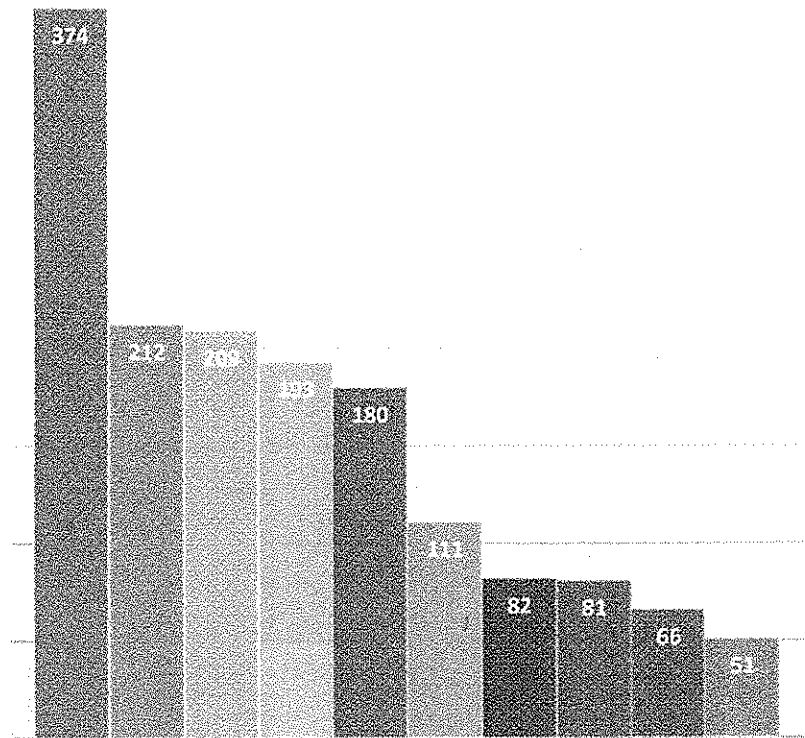
Numero Destinatari

# DIREZIONE GENERALE

## Principali argomenti

### Area Trasversale

- ☒ COMUNICAZIONE ESTERNA ED ISTITUZIONALE
- ☒ WORD
- ☒ COMUNICAZIONE INTERNA, INTRANET
- ☒ EXCEL AVANZATO
- ☒ EXCEL BASE
- ☒ POWER POINT BASE
- ☒ POWER POINT AVANZATO
- ☒ CONOSCENZE DI ITER ISTITUZIONALI
- ☒ INGLESE BASE
- ☒ LEADERSHIP

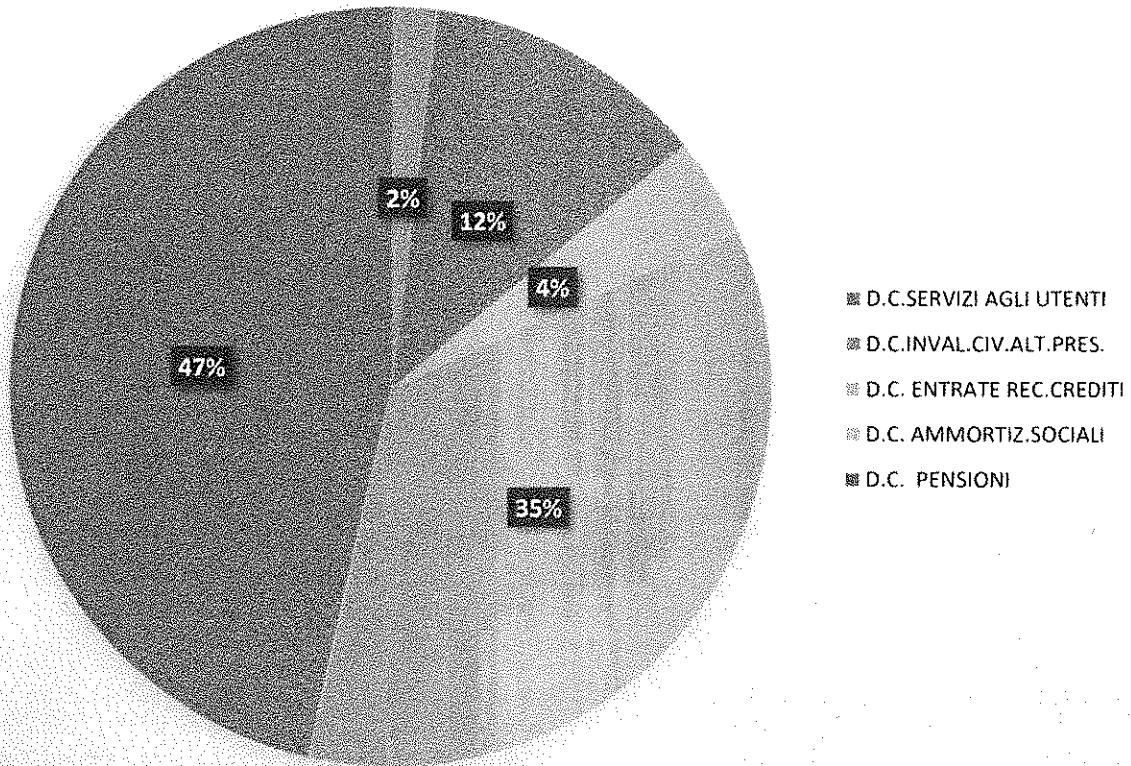


Numero Destinatari



SCHEDA 5: Direzioni di "Prodotti" (no regioni)

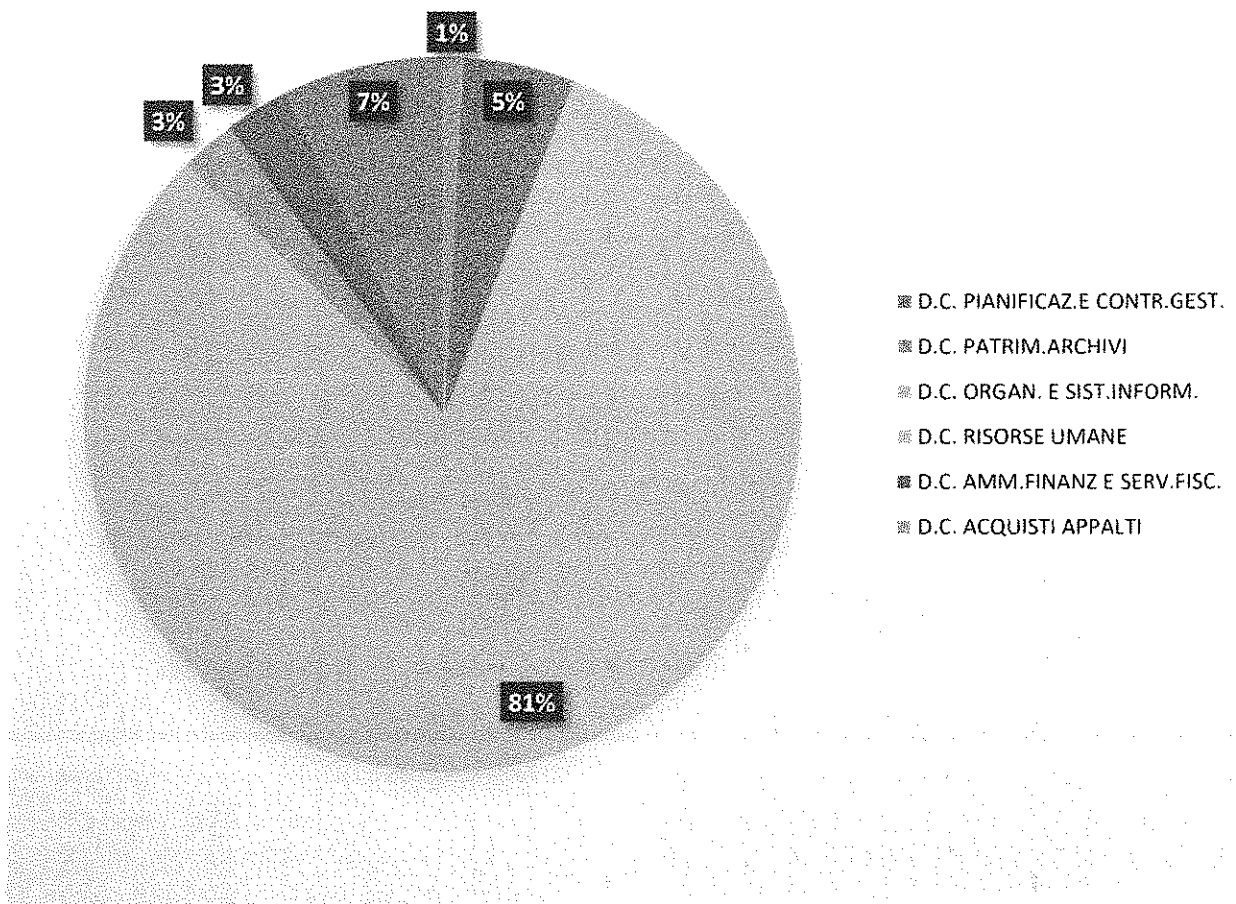
Direzioni "Prodotti" (no regioni)



% n. destinatari

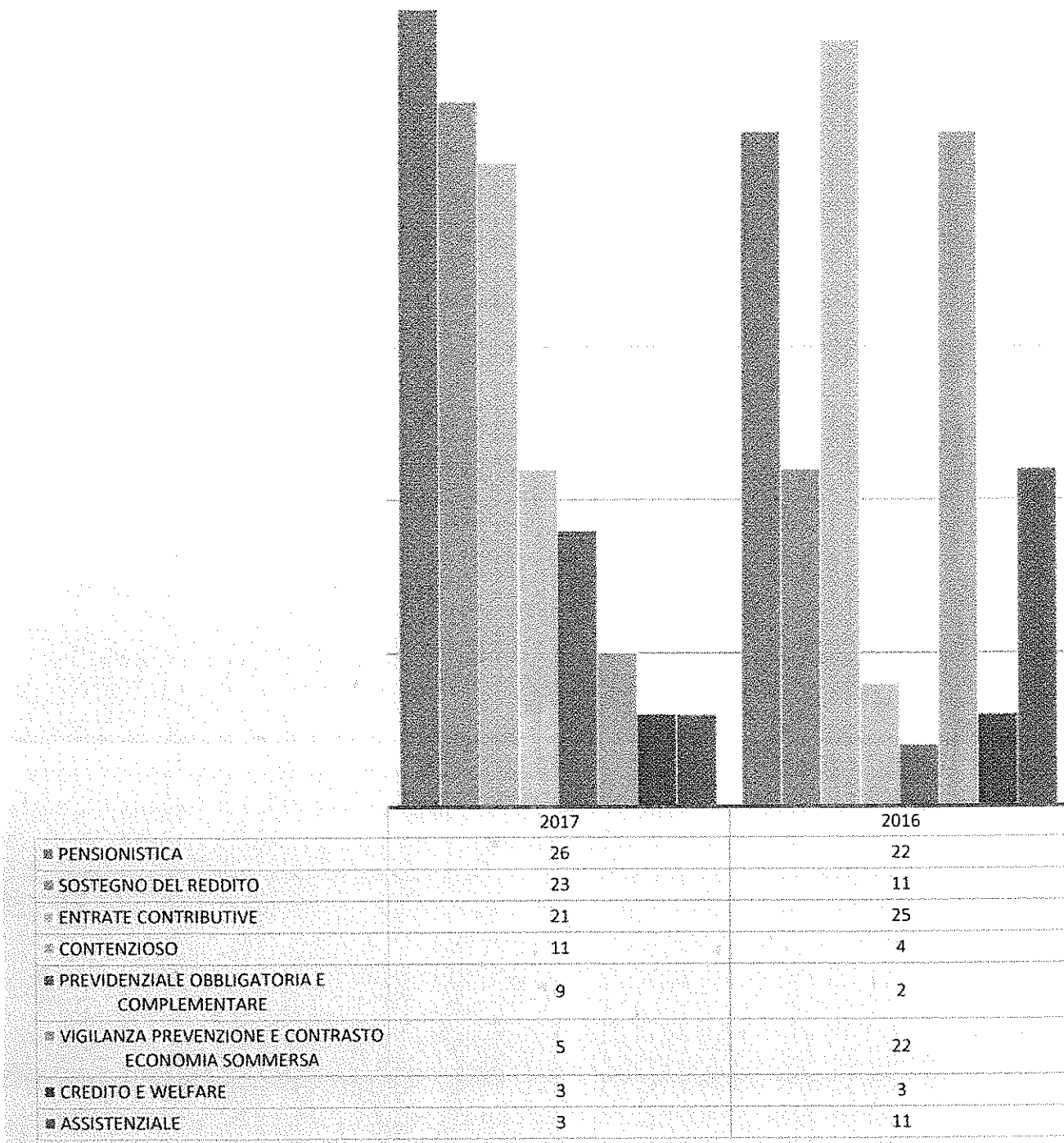
**SCHEDA 6: Direzioni di "Strumenti"**

**Direzioni Strumenti**



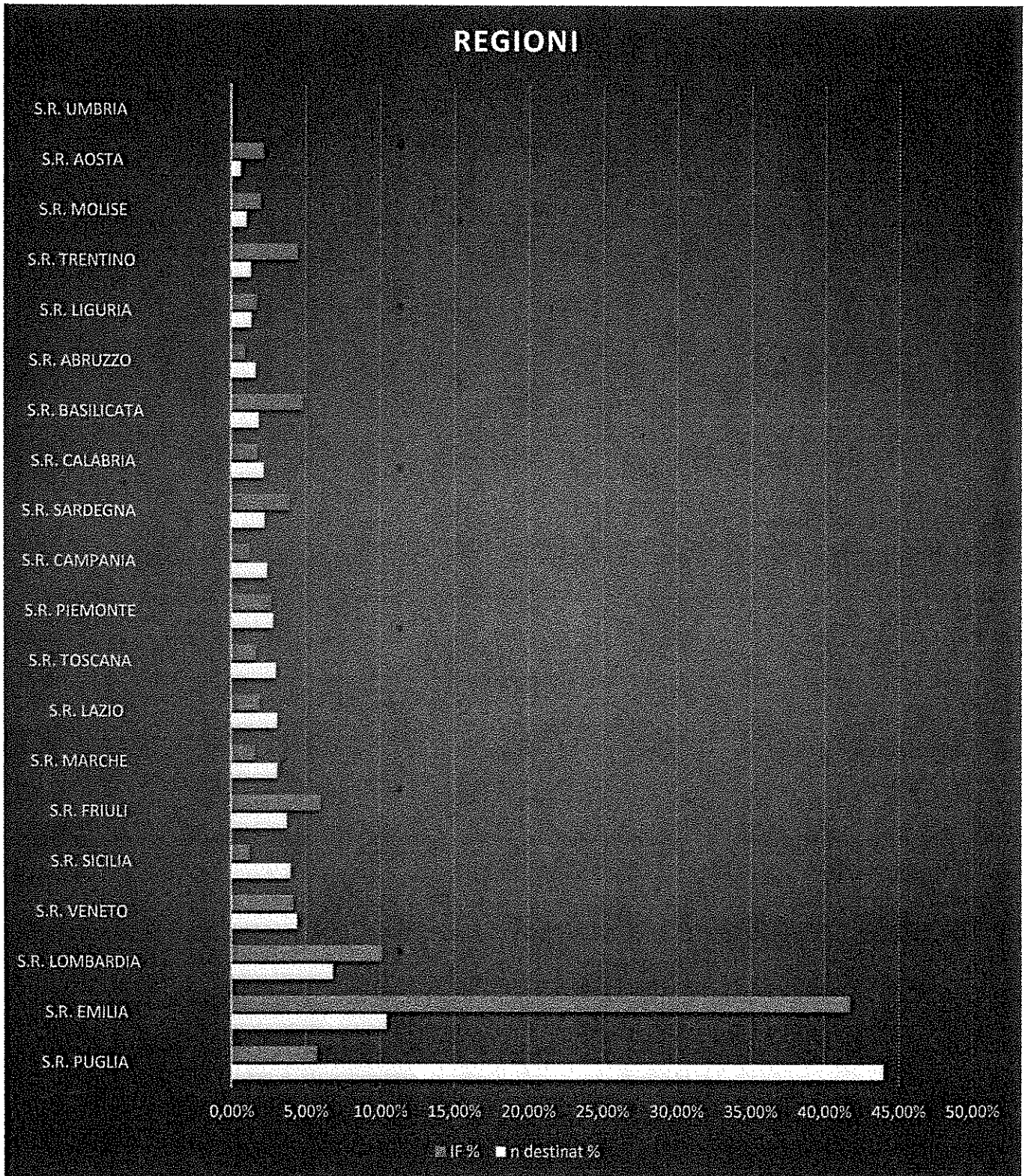
% n. destinatari

## Istituzionale Sub-aree e Regioni



% n. destinatari

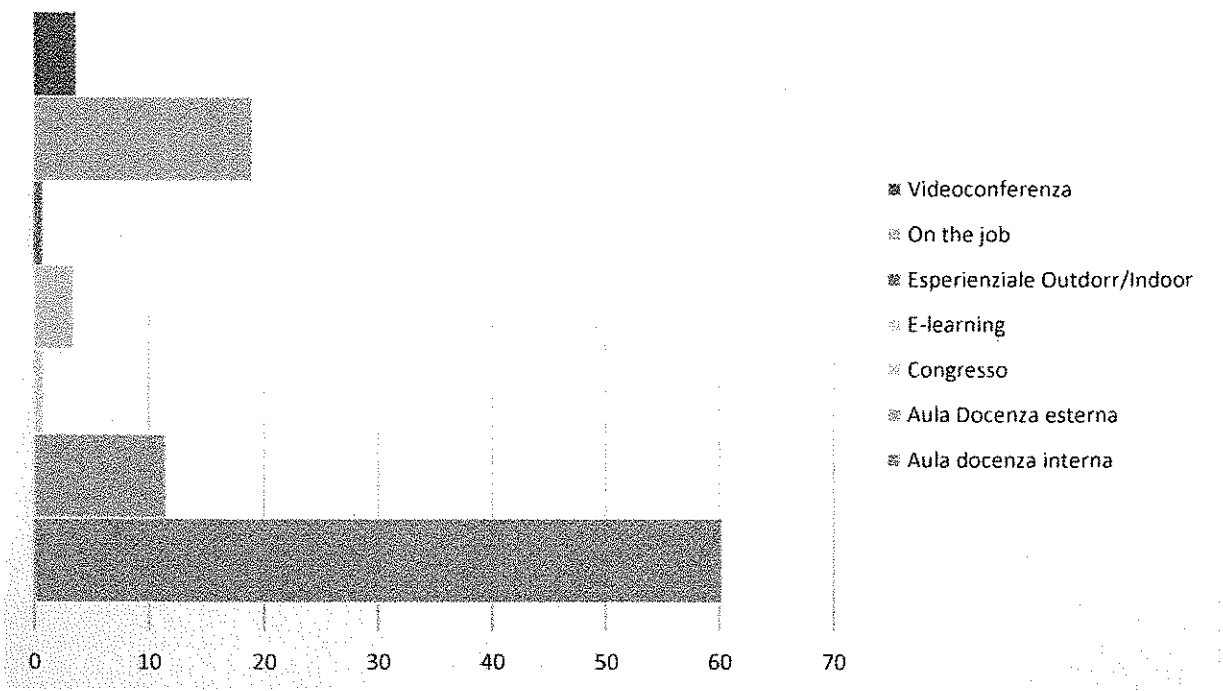
**SCHEDA 8: Richieste dalle Regioni**



IF= Inserimenti Fabbisogni Formativi

**SCHEDA 9: Richieste e Metodo**

## Metodologia



% IF (Inserimenti Fabbisogni Formativi)