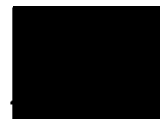


INPS  
GESTIONE COMMISSARIALE  
(D.M. 12 febbraio 2014)



DETERMINAZIONE n. 191 del 24 SET. 2014

INPS - UFF. OO.CC. - Pervenuto il 25 SET. 2014

Oggetto: Linee di formazione 2014 -2015 e Piano 2014.

### IL COMMISSARIO STRAORDINARIO

**VISTO** il Decreto legislativo n. 479 del 30 giugno 1994 e successive modificazioni;

**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** l'art. 21, comma 1 del decreto legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito in legge 22 dicembre 2011, n. 214, che ha previsto la soppressione dell'INPDAP e dell'ENPALS, con decorrenza 1° gennaio 2012, e l'attribuzione delle relative funzioni all'INPS, che succede in tutti i rapporti attivi e passivi degli Enti soppressi;

**VISTA** la direttiva del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 28 dicembre 2011;

**VISTO** il decreto di natura non regolamentare adottato in data 28 marzo 2013 dal Ministro del lavoro e delle politiche sociali di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, serie generale n. 135 del giorno 11 giugno 2013, che ha trasferito all'INPS le risorse strumentali, umane e finanziarie del soppresso Ente Nazionale di Previdenza e di Assistenza per i Lavoratori dello Spettacolo e dello Sport Professionistico (ENPALS), in attuazione dell'art. 21 comma 2 del Decreto Legge 6 dicembre 2011 n. 201;

**VISTO** il decreto di natura non regolamentare adottato in data 5 luglio 2013 dal Ministro del lavoro e delle politiche sociali di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro per la pubblica

191

amministrazione e la semplificazione, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, serie generale n. 223 del giorno 23 settembre 2013, che ha trasferito all'INPS le risorse strumentali, umane e finanziarie del soppresso Istituto nazionale di previdenza per i dipendenti dell'amministrazione pubblica (INPDAP);

**VISTO** il Decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, adottato, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, il 12 febbraio 2014, con il quale il Prof. Vittorio Conti è nominato, con i poteri attribuiti al Presidente dell'Istituto nazionale della previdenza sociale (INPS), Commissario straordinario dell'Istituto, fino alla nomina del nuovo Presidente dell'Istituto medesimo e, comunque, non oltre il 30 settembre 2014;

**VISTO** l'art. 6, comma 8 del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78 convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122;

**VISTO** il DPR n. 70/2013 "Razionalizzazione e riordino delle Scuole Pubbliche di Formazione;

**VISTO** il Regolamento per l'amministrazione e la contabilità dell'INPS, approvato con deliberazione consiliare n. 172 del 18.5.2005;

**VISTA** la deliberazione n. 3 del 19 febbraio 2014 con la quale il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza ha approvato il Bilancio di previsione 2014;

**VISTA** la Determinazione Commissariale n. 38 del 1 aprile 2014 con la quale è stato adottato il Piano Industriale triennale degli interventi di integrazione 2014-2016, in linea con le disposizioni normative;

**VISTA** la Relazione programmatica per gli anni 2014-2016 approvata dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con propria deliberazione n. 7 del 16 aprile 2013;

**VISTA** la deliberazione n. 6 del 14 maggio 2014 con la quale il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza ha approvato la Prima nota di variazione al Bilancio di previsione 2014;

**VISTO** il documento generale di indirizzo della V consiliatura del Consiglio di indirizzo e Vigilanza, che contiene le linee di indirizzo per la formazione del Piano Pluriennale delle attività, con cui vengono fissati gli obiettivi da raggiungere nel quadriennio in relazione ai vincoli della politica economica nazionale;

**VISTA** la Determinazione Commissariale n. 99 del 16 giugno 2014 avente ad oggetto il Piano triennale degli interventi di integrazione dell'INPS, pianificazione operativa delle attività 2014/2016;

**RILEVATO** che la citata Determinazione Commissariale prevede la Linea intervento "Sviluppo delle professionalità", al fine di favorire l'accrescimento dei livelli di conoscenza delle risorse umane impegnate nei diversi processi di

lavoro e, pertanto, garantire il raggiungimento delle finalità istituzionali assicurando a tutti gli utenti pubblici e privati gli attuali standard quantitativi e qualitativi dei servizi;

**RILEVATO** che la predetta Linea di intervento prevede, oltre alla formazione obbligatoria, la "definizione delle specifiche del progetto di formazione per l'accompagnamento all'implementazione del Piano industriale" al fine di:

- supportare i processi di cambiamento strategico, organizzativo e tecnologico con riferimento alla fase attuativa del processo di integrazione;
- affermare una cultura di responsabilizzazione del management nei processi di sviluppo delle competenze dei propri collaboratori;
- garantire la continuità nel presidio dei processi istituzionali e ridurre i rischi operativi, assicurando il mantenimento ed il costante aggiornamento delle conoscenze;
- valorizzare le risorse che occupano posizioni chiave per la diffusione di una cultura dell'eccellenza e del miglioramento continuo nell'ambito dell'organizzazione.

**TENUTO CONTO** che l'articolazione e complessità della suddetta linea di intervento a supporto del Piano di Sviluppo richiede un arco temporale biennale per la pianificazione, progettazione e conseguente realizzazione dei relativi percorsi formativi;

**TENUTO CONTO** che la formazione costituisce una leva fondamentale nelle situazioni di cambiamento organizzativo e dei conseguenti processi di lavoro, svolge un ruolo rilevante a supporto dei processi di innovazione e miglioramento dei prodotti e servizi e rappresenta una dimensione costante e fondamentale del lavoro nonché uno strumento essenziale della gestione delle risorse umane;

**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** l'art. 6, lett. j) del CCNL 16 febbraio 1999, il quale prevede l'informativa sui programmi di formazione del personale alle OO.SS. di categoria firmatarie del CCNL di comparto;

**VISTO** l'art. 12, punto 8 del CCNL del 9 ottobre 2003, che disciplina la costituzione, presso ciascun ente, di un'apposita Commissione bilaterale per la formazione, deputata all'acquisizione di elementi di conoscenza relativi ai fabbisogni formativi del personale, alla formulazione di proposte in materia di formazione e aggiornamento del personale ed al monitoraggio sull'attuazione dei programmi formativi e sull'utilizzazione delle risorse stanziato;

**VISTA** la determinazione del Direttore Generale n. 29 del 24 maggio 2013 e successive modifiche, con la quale è stata ricostituita la Commissione bilaterale per la formazione;

**VISTE** le Linee di formazione 2014-2015 e il Piano 2014 predisposti;

**RAVVISATO** che le Linee di formazione ed il relativo Piano 2014 sono state sviluppate sulla base delle indicazioni fornite dalla relazione programmatica per gli anni 2014-2016 approvata dal CIV con deliberazione n. 7 del 16.4.2013 e dal Documento Generale di Indirizzo - V Consiliatura - deliberato dal CIV il 05.03.2014 ed in continuità con il Piano di formazione 2013;

**PRESO ATTO** che le Linee sono rispondenti con quanto stabilito dal Piano industriale INPS 2014/16 ed in linea con il processo di integrazione e riorganizzazione in atto;

**TENUTO CONTO** che il Piano di formazione 2014 stato elaborato coerentemente con il nuovo assetto organizzativo di cui al vigente Ordinamento delle Funzioni centrali e periferiche dell'Istituto, approvato con determinazione Commissariale n. 118 del 17 luglio 2014;

**CONSIDERATO** che il Piano di Formazione 2014 è stato elaborato nel rispetto delle disposizioni vigenti per il contenimento della spesa pubblica;

**PRESO ATTO** che le risorse necessarie per la realizzazione degli interventi per il 2014 del suddetto Piano sono stanziati sui capitoli di spesa 8U1102031 (docenza interna) e 8U1104062 (docenza esterna) del Bilancio di Previsione 2014;

**TENUTO CONTO** che la prevista informativa nei confronti delle OO.SS. è stata espletata con la trasmissione del Piano di formazione 2014, discusso dalla Commissione bilaterale sopracitata in occasione della riunione, appositamente indetta, il 05/06/2014;

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

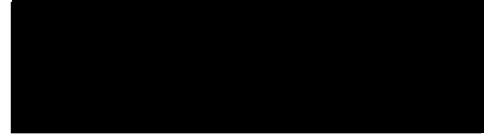
Su proposta del Direttore generale;

#### **DETERMINA**

- di approvare le "Linee di Formazione 2014-2015 e Piano 2014" che costituisce parte integrante della presente determinazione;
- di approvare per l'esercizio 2014 la spesa complessiva di € 3.838.376,64, di cui € 527.444,64 per docenza interna, che grava sul capitolo di spesa 8U1102031 ed € 3.310.932,00 per docenza esterna a carico del capitolo di spesa 8U1104062;

- di dare mandato al Direttore generale di porre in essere tutte le attività necessarie per la realizzazione del Piano.

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO  
Dott. Vittorio Guerriero Conti





Direzione Centrale Formazione

# Linee di Formazione 2014-2015

e

## Piano 2014



*Più sarà grande la conoscenza  
di ciò che bisogna fare,  
maggiore sarà il potere  
di sapere cosa fare.*

Benjamin Disraeli



## **Linee di formazione 2014-2015 e Piano 2014**

### **❖ LINEE DI FORMAZIONE 2014-2015**

- premessa
- obiettivi
- metodologie
- destinatari

### **❖ PIANO 2014**

#### **• FORMAZIONE DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO**

- Formazione a supporto dell'integrazione
- Interventi formativi per il mantenimento delle competenze istituzionali
- Formazione nelle materie istituzionali
- Consolidamento delle banche dati delle posizioni assicurative degli iscritti alle gestioni pubbliche
- Formazione sulla Pianificazione e controllo di gestione
- Formazione per Responsabili di Team di Sviluppo Professionale
- Formazione per titolari di Posizione Organizzativa
- Progetto per autori e responsabili di aree intranet
- Formazione su prodotti Office
- Internal Auditing
- Formazione per i responsabili dell'Unità Organizzativa "URP" delle Sedi integrate

#### **• FORMAZIONE PER RUOLI PROFESSIONALI E PROFILI SPECIALISTICI**

#### **• FORMAZIONE PER I DIRIGENTI**

#### **• INIZIATIVE FORMATIVE COMUNI**

- Formazione in materia di sicurezza
- Formazione in materia di anticorruzione, etica e legalità
- Formazione sul trattamento dei dati personali
- Formazione in materia di contratti pubblici
- Formazione in materia di pari opportunità
- Formazione Contact Center Multicanale

#### **• FORMAZIONE REGIONALE**

#### **• Schede di Budget 2014**

## PREMESSA

Con Determinazione commissariale n. 38 del 1 aprile 2014 è stato approvato il Piano industriale triennale dell'INPS per gli anni 2014-2016.

Il Piano industriale rappresenta un quadro organico di azioni di sviluppo all'interno del quale portare a pieno conseguimento il mandato Istituzionale e i rinnovati obiettivi strategici dell'Istituto e nell'ambito del quale procedere al definitivo riassetto organizzativo, assicurando la completa integrazione delle strutture, del personale e delle procedure attraverso l'efficientamento dei sistemi tecnologici, la valorizzazione delle professionalità delle risorse umane e l'ottimizzazione delle risorse strumentali.

Al fine di meglio indirizzare la realizzazione delle azioni di sviluppo delineate nel Piano industriale e per supportare il raggiungimento degli obiettivi definiti, è stato adottato, con Determinazione commissariale n. 99 del 16 giugno 2014, il Piano operativo 2014-2016 che contiene il dettaglio delle singole attività da porre in essere, congiuntamente ai tempi di attuazione ed alle connesse responsabilità.

Il suddetto Piano operativo prevede, nell'ambito della direttrice relativa alle Risorse Umane, una specifica linea di intervento per lo "Sviluppo delle professionalità", nonché l'attivazione di due programmi mirati di formazione, finalizzati all'accompagnamento e all'implementazione del Piano industriale, nonché alla conservazione dei saperi, in grado di:

- supportare i processi di cambiamento strategico organizzativo e tecnologico con riferimento alla fase attuativa del processo di integrazione;
- affermare una cultura di responsabilizzazione del management nei processi di sviluppo delle competenze dei propri collaboratori;
- garantire la continuità nel presidio dei processi istituzionali e ridurre i rischi operativi, assicurando il mantenimento ed il costante aggiornamento delle conoscenze;
- valorizzare le risorse che occupano posizioni chiave per la diffusione di una cultura dell'eccellenza e del miglioramento continuo nell'ambito dell'organizzazione.

Ciò al fine di favorire l'accrescimento dei livelli di conoscenza delle risorse umane impegnate nei diversi processi di lavoro e, pertanto, garantire il raggiungimento delle finalità istituzionali, assicurando a tutti gli utenti pubblici e privati gli attuali standard quantitativi e qualitativi dei servizi.

In tale contesto la formazione è chiamata a fornire un supporto fondamentale attraverso l'organizzazione funzionale dei saperi aziendali in un'ottica integrata, la diffusione delle conoscenze, la valorizzazione, la motivazione e



la responsabilizzazione del personale, lo sviluppo delle conoscenze tecnico-operative.

Sono state elaborate, quindi, le presenti Linee della Formazione per gli anni 2014-2015, che hanno un orizzonte temporale sufficientemente ampio, tale da permettere lo sviluppo di azioni coerenti con il processo di integrazione e riorganizzazione in atto e con gli obiettivi posti.

La portata pluriennale delle Linee è volta anche a favorire una maggiore consapevolezza e controllo degli effetti delle iniziative formative, in coerenza con le indicazioni normative di cui al D.P.R 70/2013.

Le Linee sono state predisposte anche sulla base delle indicazioni fornite dalla Relazione programmatica per gli anni 2014-2016, approvata dal CIV con deliberazione n. 7 del 16.4.2013, e dal Documento Generale di Indirizzo - V Consiliatura - deliberato dal CIV il 05.03.2014.

Nel documento sono indicati gli obiettivi formativi, le metodologie di formazione nonché i destinatari.

Nell'ambito delle Linee 2014-2015, trova collocazione il Piano della formazione per l'anno 2014 che stabilisce le priorità di intervento, anche al fine di contemperare le esigenze di aggiornamento e sviluppo delle competenze con le ridotte risorse finanziarie a disposizione, conseguenti alle norme di contenimento dettate dall'art. 6, commi 12 e 13, della legge 30 luglio 2010, n. 122.

## **OBIETTIVI**

La Formazione ricopre, all'interno delle politiche di sviluppo del personale, un ruolo fondamentale per favorire l'accrescimento delle professionalità e delle conoscenze di tutte le persone impegnate nei processi di lavoro delineati nella nuova configurazione dell'Istituto.

La Direzione centrale Formazione è chiamata a contribuire con le proprie attività istituzionali al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- sviluppo delle risorse nel processo di riorganizzazione delle strutture, anche in attuazione del processo di integrazione degli enti soppressi;
- programmazione triennale dei fabbisogni di personale, con specifico riferimento ai processi di riqualificazione derivanti dalla riorganizzazione dell'Istituto, al fine di predisporre un piano di sostituzione delle risorse mediante nuove assunzioni;
- definizione del nuovo sistema per la valutazione delle competenze professionali.

Il primo obiettivo impone alla Formazione di garantire la continuità del presidio dei processi istituzionali, in linea con la *mission* dell'Istituto. Ciò consiste nel garantire elevati, efficienti ed efficaci standard di servizio per la nuova e diversificata platea di utenti, assicurando la riduzione al minimo dei rischi operativi. In questo senso, la Formazione assicura la manutenzione e il costante aggiornamento delle conoscenze operative, fornendo inoltre un indispensabile supporto ai processi di cambiamento strategico, organizzativo e tecnologico.

Il secondo obiettivo considera lo scenario che si configura nel prossimo futuro: a fronte di un aumento della produzione e di una forte contrazione delle risorse umane, si corre il rischio di superare il limite massimo di produttività pro-capite media mensile del personale, con conseguenze sui livelli dei servizi erogati. Per prevenire tale rischio, la Formazione dà un preciso ordine di priorità agli interventi formativi richiesti, anche in relazione al *turn over* previsto.

Con il terzo obiettivo le attività di definizione dei criteri generali di formazione, aggiornamento e sviluppo competenze, l'individuazione dei percorsi formativi, il monitoraggio ed il controllo delle attività pianificate e realizzate dalla rete territoriale - previste dal vigente Ordinamento delle funzioni centrali e periferiche - vengono articolate coerentemente alle complessive attività di valorizzazione del personale proprie della Direzione.

Il nuovo disegno organizzativo della Direzione prevede infatti che, all'esito dell'analisi e della definizione delle competenze attese per il presidio dei processi, vengano rilevati i fabbisogni formativi del personale.

La *mappatura delle competenze* ha lo scopo di definire aree di miglioramento e di sviluppo delle risorse necessarie per l'evoluzione della struttura organizzativa e di rilevare i relativi fabbisogni formativi, sia di carattere istituzionale/normativo che di carattere trasversale. In questo modo, pianificazione e gestione della formazione vengono a collocarsi in maniera armonica all'interno delle strategie di patrimonializzazione e diffusione delle conoscenze e di sviluppo delle professionalità dell'Istituto.

Questa fase costituisce il punto di partenza per costruire un piano di formazione che, accanto ai percorsi standard ed obbligatori di formazione, preveda un più ampio - anche in termini temporali - percorso di sviluppo delle risorse, in linea con le finalità proprie della funzione Formazione e pur in presenza di pesanti vincoli di spesa.

Questo articolato percorso ha un duplice scopo:

- affiancare i cambiamenti in atto, rafforzando il modello manageriale, per aumentare la capacità di gestire i processi di ammodernamento dell'ente e di implementazione delle linee di sviluppo strategico, condividendo ed uniformando le conoscenze e le competenze del personale maggiormente coinvolto nel processo di evoluzione in atto;
- valorizzare i ruoli specialistici - al fine di consolidare e rendere visibili, anche all'esterno, i centri di innovazione - nonché preservare e sviluppare eccellenze e talenti, minimizzando gli effetti negativi della perdita di professionalità causata dal *turn over*, investendo sui contributi all'innovazione e all'ottimizzazione di servizi e prodotti dell'Istituto e sui contributi al miglioramento dei livelli di *performance* dei processi, allo scopo finale di offrire servizi di eccellente qualità.

Le attività di formazione e qualificazione del personale devono essere programmate e realizzate in considerazione dei nuovi compiti attribuiti dalla progressiva ridefinizione dell'organizzazione centrale e periferica, nonché della

necessità di mantenere e sviluppare nel tempo le professionalità dell'Istituto, per supportare in modo strutturato il processo di gestione del cambiamento e le evoluzioni normative.

Il fine ultimo è quello della soddisfazione delle aspettative dei cittadini, dei lavoratori e dei pensionati in un'ottica di ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse pubbliche. Il Piano industriale 2014-2016 e la relativa pianificazione operativa delle attività definita, con Determinazione commissariale n. 99/2014, considera pertanto indispensabile continuare ad incrementare l'investimento in formazione del personale, prevedendo un aumento sia delle ore formative da erogare sia del personale destinatario degli interventi formativi.

Dati gli obiettivi della formazione per il biennio 2014-2015, le finalità formative che rivestono carattere di urgenza per l'anno 2014 sono le seguenti:

- approfondire e consolidare le conoscenze specialistiche con riferimento alle diverse aree professionali;
- qualificare il personale in funzione dei nuovi processi e, conseguentemente, sviluppare nuove competenze specialistiche in relazione ai processi di integrazione e cambiamento in atto;
- assicurare sia la formazione tecnico-specialistica che quella trasversale;
- accrescere le competenze di tutto il personale e incrementare gli interventi formativi relativi all'area dei comportamenti organizzativi;
- adeguare le competenze informatiche;
- differenziare i percorsi formativi per gruppi omogenei di destinatari;
- adottare logiche di priorità e di segmentazione dei destinatari, massimizzando l'efficacia degli interventi formativi attraverso l'utilizzo degli strumenti più idonei, come da indicazioni contenute nel Piano industriale 2014-2016.

## **METODOLOGIE**

Tenuto conto degli obiettivi da conseguire, la messa a punto del Piano di Formazione, dal punto di vista operativo, è stata avviata con la raccolta e l'analisi dei fabbisogni formativi per l'anno corrente delle diverse Strutture.

La pianificazione per l'anno 2014 è stata preceduta da un'analisi dei fabbisogni formativi espressi dalle Direzioni centrali che, nel mese di gennaio, con PEI n. 9/2014, sono state invitate ad indicare, in ordine di priorità, i propri fabbisogni sia di carattere istituzionale/normativo che di carattere trasversale, con riferimento al personale amministrativo, ai dirigenti, ai profili specialistici ed ai ruoli professionali. Ogni Direzione centrale ha compilato una scheda nella quale sono state rappresentate le esigenze formative, indicando la priorità ed il numero stimato, se disponibile, di risorse interessate dalla formazione.

La realizzazione delle Linee e del Piano, tra l'altro, è già stata avviata con la progettazione analitica e l'erogazione dei corsi ritenuti prioritari in vista degli obiettivi da raggiungere. Esigenze formative di carattere straordinario potranno determinare una riprogrammazione delle iniziative, nel rispetto dei vincoli di spesa.

Le esigenze formative emerse dalla ricognizione, terminata nel mese di marzo, sono state coniugate con quelle declinate nei documenti programmatici

dell'Istituto, con particolare riguardo alle direttrici di sviluppo contenute nel Piano industriale 2014/2016 e alle linee di indirizzo contenute nella Relazione programmatica del CIV per gli anni 2014/2016, ed hanno prodotto una banca dati di richieste formative specifiche per struttura e suddivise per aree tematiche e priorità di erogazione.

Nella ricognizione dei fabbisogni formativi sono stati individuati gli elementi critici, le esigenze immediate di formazione e le linee guida.

La pianificazione tiene conto altresì dei progetti avviati negli anni precedenti ed in corso di svolgimento.

Sulla base dei fabbisogni espressi, la Direzione centrale Formazione ha individuato le metodologie didattiche ritenute più idonee alla realizzazione di ciascun progetto formativo, sotto il profilo dell'economicità - quantificando i costi di docenza e di missione - e dell'efficacia, in modo da ottimizzare l'azione formativa in termini di articolazione oraria, aspetti logistici e congruità del numero di docenti.

### **Metodologie didattiche**

Le Linee della Formazione ed il Piano prevedono il ricorso ad una vasta gamma di metodologie didattiche, scegliendo di volta in volta quella ritenuta più opportuna e dando particolare spazio alle metodologie che consentono percorsi in e-learning, con ampio utilizzo delle nuove tecnologie a supporto della formazione e degli approcci di *social learning* e *collaboration*.

Si avrà, dunque, a disposizione una vasta gamma di servizi formativi fruibili, in modo flessibile, da ogni struttura e dalle singole persone.

### **Formazione d'aula a docenza esterna**

La docenza esterna rimane una metodologia indispensabile - pur nell'attuale momento di forte contrazione delle spese di funzionamento - per l'acquisizione di un know how specialistico non presente in Istituto, soprattutto per i settori professionali. Tale modalità di solito viene realizzata in sinergia con altri enti e amministrazioni e rappresenta anche un momento di confronto tra realtà istituzionali e modelli organizzativi diversi.

Il tema della formazione a docenza esterna dei dipendenti pubblici è stato oggetto di riordino con il D.P.R. n. 70/2013 citato in premessa.

Come espressamente previsto dal D.P.R. n. 70/2013, la docenza esterna può essere affidata a soggetti pubblici o privati esterni al Sistema unico - scelti secondo criteri di trasparenza, competenza specialistica ed economicità - solo se una specifica esigenza formativa non possa essere soddisfatta nell'ambito della formazione gratuita del programma triennale e, comunque, sempre su espresso nulla osta del Comitato per il coordinamento delle scuole pubbliche di formazione, previsto dalla stesso D.P.R. n. 70/2013.

### **Formazione d'aula a docenza interna**

La formazione a docenza interna, in particolare nella forma della lezione "frontale", rappresenta ancora la principale metodologia per il trasferimento di conoscenze e competenze istituzionali o trasversali e consente la piena valorizzazione delle professionalità presenti in Istituto. Le esigenze di aggiornamento e omogeneizzazione delle conoscenze di numerosi operatori, dislocati sul territorio nazionale, richiede infatti articolati interventi d'aula con interazione diretta tra docente e discenti.

Gli incarichi di docenza vengono attribuiti secondo un iter preciso stabilito dalla Direzione centrale Formazione, sulla base imprescindibile della competenza ed esperienza nella materia oggetto del programma formativo, documentate dal curriculum professionale. Altrettanto fondamentale è la capacità didattica a trasferire le conoscenze; a tal fine sono previsti specifici percorsi formativi incentrati sul processo di acquisizione, sviluppo, implementazione e diffusione delle conoscenze, nonché sulle metodologie e sugli strumenti più adeguati.

### **Formazione on the job**

L'esigenza prioritaria di conservare ed aggiornare i saperi istituzionali, ai fini di mantenere elevati standard di servizio, trova un adeguato soddisfacimento con iniziative formative *on the job*, ampiamente sperimentate in INPS, volte all'apprendimento di competenze tecnico-operative e all'acquisizione di abilità concrete ed immediatamente spendibili sul posto di lavoro.

Attraverso la formazione *on the job* il personale si forma nello stesso ambiente in cui svolge l'attività, con una immediata applicazione pratica e procedurale delle nozioni teoriche apprese. Con questa metodologia, inoltre, viene assicurato, a costi contenuti, il massimo grado di interazione tra i docenti e i partecipanti, nonché lo sviluppo di una buona coesione dei gruppi di lavoro.

Pertanto, la pianificazione della formazione del 2014 vede ancora un ampio ricorso alla formazione sul posto di lavoro, anche come imprescindibile momento di rielaborazione di nozioni normative e procedurali apprese in aula.

Ai fini di rendere sempre più efficace l'utilizzo di tale pratica, è stato predisposto il "Questionario di valutazione dell'efficacia", (msg. Hermes n. 16787/2013); si tratta di un apposito strumento che deve essere compilato *online* - tramite la Procedura automatizzata della formazione - dal relativo Responsabile di Posizione Organizzativa, a distanza di circa due mesi dalla conclusione di ogni intervento formativo *on the job* strutturato, che risulti cioè anche dall'affidamento di un incarico specifico di docenza. Il questionario consente di evidenziare gli effetti dell'intervento formativo *on the job* in termini di miglioramento dell'attività produttiva e del servizio reso al cittadino, valutando se siano intervenuti miglioramenti obiettivamente ascrivibili all'intervento formativo nelle prassi lavorative.

### **Formazione a distanza**

Le potenzialità offerte dalle tecnologie informatiche in continua evoluzione, assieme alla imprescindibile esigenza di ottimizzare i costi della formazione, rendono sempre più necessario il ricorso a metodologie di formazione "a distanza".

Tale tipologia di formazione azzera i costi di missione e consente il reimpiego dei fondi risparmiati per attività strategiche o prioritarie. Inoltre, lo sviluppo delle tecnologie per la formazione tende ad attenuare i tradizionali punti di debolezza di tali strumenti, rinvenibili essenzialmente nella interazione indiretta tra i docenti e gli altri discenti; gli attuali sistemi di video-formazione consentono di ricreare una vera e propria aula a distanza con partecipanti che dialogano in un ambiente virtuale.

Un altro aspetto positivo di questo tipo di formazione è la registrazione e la conservazione dei contenuti formativi nonché la loro riproducibilità nel tempo, elementi che permettono di conciliare al meglio i tempi di formazione con i tempi di lavoro. A tal fine, accanto alle videoconferenze formative e ai corsi in *e-learning*, vengono realizzate delle pillole formative (c.d. "video-pillole"), della durata di 10/15 minuti, curate da esperti di materia su argomenti specifici e circoscritti; le "video-pillole" sono disponibili per tutti, accedendo al sito Intranet della Direzione centrale Formazione.

### **Videoconferenze formative**

La videoconferenza formativa rappresenta un'esperienza consolidata di formazione a distanza particolarmente indicata per il trasferimento di conoscenze da parte di uno *staff* di docenti, esterni e interni, tramite collegamento interattivo con aule regionali.

Tale modalità viene sempre più frequentemente utilizzata per far fronte ai fabbisogni formativi, emersi in corso d'anno, segnalati dalle Direzioni di prodotto e causati da necessità di aggiornamento su novità normative e procedurali, nonché per iniziative di interesse diffuso sul territorio, o per campagne informative riguardanti tutto il personale. Le videoconferenze consentono di superare le criticità connesse allo sviluppo di numerose edizioni corsuali, sia in termini di omogeneità d'intervento che di costi di missione e tempi di realizzazione.

### **Formazione in autoapprendimento on line (e-learning)**

Nell'attuale contesto, caratterizzato da una comunicazione sempre più supportata dall'informatica, la formazione può riproporre i contenuti didattici su supporto informatico.

A tale proposito, la pagina Intranet della Direzione centrale Formazione si caratterizza anche per essere il *repository* dei corsi in *e-learning*.

Con le attuali piattaforme informatiche, sia *on-line (web based)*, che *off-line (computer based)*, si raggiungono contemporaneamente tutte le sedi presenti sul territorio e si mettono a disposizione di ogni discente gli strumenti didattici

necessari all'apprendimento (sessioni formative tramite video, condivisione di lavagne elettroniche, scambio di *file* o documenti, biblioteca, *chat line*, *forum*, test di esercitazione), garantendo nello stesso tempo l'interazione diretta con i docenti.

La formazione *on-line* in autoistruzione è assistita a distanza in ogni fase dell'iter formativo: erogazione, fruizione delle attività didattiche, test di verifica, monitoraggio e valutazione del percorso di apprendimento del partecipante.

I costi minori sono sia quelli diretti - in quanto si riducono le ore di docenza in proporzione alla platea dei destinatari e si azzerano i costi di missione - sia quelli indiretti, legati alla mancata produzione nel tempo dedicato alla formazione. La formazione in *e-learning*, inoltre, dà la possibilità di avere percorsi personalizzati sulle reali necessità di ogni partecipante, che viene responsabilizzato alla propria crescita professionale in un quadro di trasparenza e pari opportunità.

### **Formazione esperienziale**

La formazione esperienziale rappresenta una metodologia particolarmente incisiva soprattutto in presenza di cambiamenti strutturali, quali il processo di integrazione ancora in corso, la riorganizzazione interna, l'emergere di nuovi compiti e il forte *turn over*. Apprendere dall'esperienza aiuta a "riscoprire" le motivazioni individuali che stanno alla base dell'adesione alla *mission* istituzionale. Con il ricorso alle metodologie attive, agite lontano dall'ambiente di lavoro, si possono sviluppare al meglio le competenze trasversali necessarie a supportare i processi di cambiamento, aumentando il senso di fiducia e di responsabilità nei processi decisionali.

La formazione esperienziale ha un'elevata incidenza sui comportamenti nel medio termine e comporta un forte coinvolgimento dei partecipanti stimolando creatività, soddisfazione e senso di appartenenza.

### **Formazione continua**

Il mutevole scenario sociale richiede, oltre alla formazione tradizionale, un aggiornamento continuo e costante. L'INPS si è quindi attivato per fornire ad ogni dipendente gli strumenti culturali e professionali necessari ad una formazione permanente, fruibile in modo flessibile, per accrescere individualmente competenze e capacità.

La diversificazione delle modalità didattiche e la piena valorizzazione delle potenzialità delle nuove tecnologie sono appunto orientate al consolidamento delle logiche di formazione continua e diffusa, definita con linguaggio internazionale *Long life learning* o *Wide life learning*.

## DESTINATARI

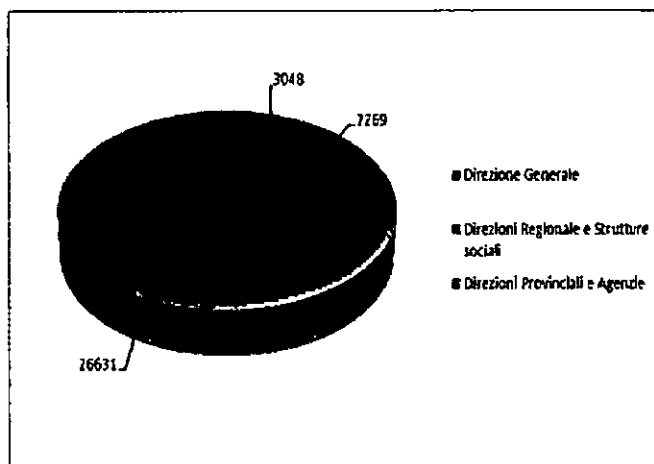
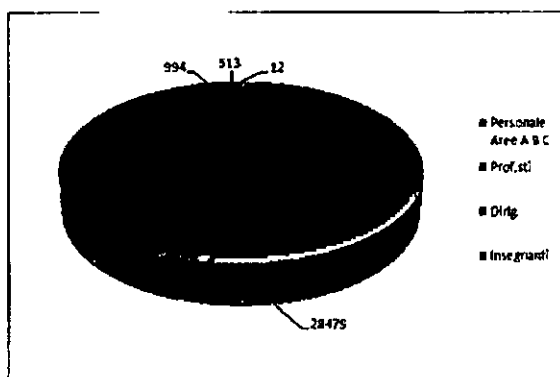
La formazione coinvolge tutto il personale dell'Istituto, con particolare riguardo agli operatori delle strutture territoriali, dove è allocato più del 90% del personale, in linea con l'obiettivo di focalizzare il massimo di risorse sull'erogazione delle prestazioni (attività *core* dell'Istituto) e sul servizio all'utenza.

Una delle modalità individuate per massimizzare l'efficacia degli interventi formativi, considerato il momento di forte contrazione delle spese, è la segmentazione dei destinatari.

Specifici interventi formativi saranno rivolti a figure apicali, a partire dal management dell'Istituto coinvolto in prima persona nei processi di sviluppo professionale dei propri collaboratori, con particolare riferimento all'affermazione di una cultura della responsabilizzazione e della gestione continua del cambiamento.

Altre figure interessate da una formazione specifica saranno le risorse che occupano posizioni chiave, quindi Responsabili di team e figure di elevata professionalità, allo scopo di diffondere la cultura dell'eccellenza e del miglioramento continuo all'interno dell'organizzazione.

I partecipanti ai corsi saranno individuati in base alla loro effettiva operatività nella materia o nella tematica oggetto del corso.

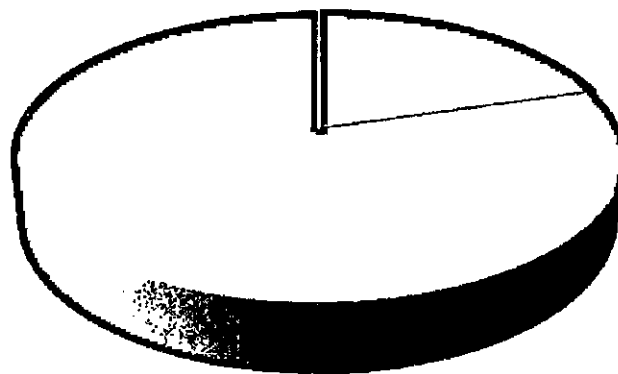




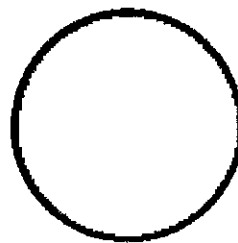
## Esigenze formative richieste dalle Direzioni Centrali



- Normativo/Amministrativo
- Procedurale/Informatico
- Organizzativo Gestionale
- Nuove Iniziative per migliorare i servizi all'utenza interna
- Professionalizzazione
- Comunicazione



### Formazione Istituzionale



- Regionale
- Piano Nazionale

### Formazione specialistica



- Contabilità
- Pianificazione e Controllo
- Gestione Risorse umane
- Informatica
- Relazione
- Altro

## PIANO 2014

Il Piano della formazione per l'anno 2014 è stato predisposto in linea di continuità con quello sviluppato nell'anno 2013, tiene conto delle iniziative in corso di svolgimento, delle richieste di formazione su tematiche specifiche pervenute dalle Direzioni centrali e delle informazioni relative alle politiche del personale e degli elementi contenuti nei documenti di verifica, considerando altresì le necessità prospettate dalle singole realtà territoriali per realizzare, come risultato finale, la piena condivisione di conoscenze e competenze, nonché di comportamenti e valori.

Il Piano comprende un complesso di iniziative da realizzare con il ricorso sia alla docenza esterna che interna, finalizzate a porre le basi per il raggiungimento dei citati obiettivi di Integrazione e sviluppo, in relazione al Piano Industriale 2014/2016, nonché quelle iniziative a carattere ordinario, il cui sviluppo è collegato alle materie istituzionali, oltre che a disposizioni normative e contrattuali o a direttive ministeriali, quali quelle sulla sicurezza, l'anticorruzione, l'aggiornamento professionale obbligatorio dei professionisti.

Stante la complessità e l'ampiezza di alcune iniziative formative previste, i relativi interventi di formazione avranno durata biennale.

In particolare è prevista la realizzazione di diversi percorsi formativi nazionali attinenti le materie istituzionali - con il ricorso prevalente alla docenza interna come metodologia principale per il trasferimento di conoscenze unitamente all'*e-learning* ed all'apprendimento continuo - secondo le priorità indicate dalle Direzioni centrali di prodotto, al fine di superare le criticità riscontrate sul territorio ed evitare che le politiche di pensionamento in atto possano generare perdita di *know how* e difformità di comportamento tra strutture funzionali.

E' prevista, inoltre, la realizzazione di specifica formazione a docenza interna di carattere regionale; a tal fine le regioni predispongono, in base alle caratteristiche territoriali e al fabbisogno formativo locale, Piani formativi regionali utilizzando il budget di spesa messo a disposizione dalla Direzione generale.

Le iniziative formative a carattere nazionale descritte nel Piano interessano il personale nelle sue articolazioni professionali e sono raggruppate per popolazione di riferimento.

Per l'organizzazione di tali iniziative nazionali, l'Istituto si attiene alle indicazioni normative di cui al DPR n. 70/2013, ricorrendo a soggetti pubblici o privati esterni al Sistema Unico solo nei casi previsti dall'art. 12 del citato decreto.

I costi preventivati per area e/o popolazione di riferimento hanno valore indicativo e non rigidamente vincolante, attesa la molteplicità degli elementi che potrebbero portare, in corso di esercizio, alla variazione degli importi stimati in sede di pianificazione. Ciò con particolare riguardo alle Iniziative

relative alla pianificazione operativa delle attività del Piano industriale, che potrebbe essere suscettibile di eventuali aggiornamenti in sede esecutiva.

Il presente Piano viene realizzato mediante l'impiego delle risorse stanziato nel Bilancio di previsione del corrente anno, la cui ripartizione economico-finanziaria, riportata in allegato, ne costituisce parte integrante.

Di seguito vengono descritte le iniziative formative per popolazione di riferimento.

## FORMAZIONE DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO

### **Formazione a supporto dell'integrazione**

La Formazione a supporto del processo di integrazione tra gli enti è stata particolarmente attiva durante lo scorso anno 2013.

In particolare, è stato realizzato il progetto "La strategia dei vasi comunicanti" che, nella prima fase, è stato dedicato allo scambio e allo sviluppo di competenze professionali tra i dipendenti delle strutture integrate.

Nel corso del 2014, tale progetto vedrà la sua realizzazione della seconda fase, dedicata al potenziamento delle capacità relazionali/comportamentali.

Queste capacità, assieme alla motivazione, sono elementi decisivi per trasformare l'attività lavorativa individuale in una *performance* professionale efficace, favorendo nel contempo il processo di integrazione tra le persone, condivisione dei valori istituzionali e degli obiettivi organizzativi.

Le attività in programma hanno necessariamente un carattere dinamico e situazionale, in grado di intervenire sulle reali necessità formative dei diversi contesti territoriali, garantendo un investimento efficace e mirato, nell'ottica del massimo contenimento dei costi.

Appare pertanto necessario procedere con una modalità "multidimensionale" di indagine, di analisi e di intervento, che richiede l'utilizzo di strumenti diversificati.

Il primo strumento utilizzato è stato il questionario "Intervista-ti" (msg. Hermes n. 19444/2013), che ha messo in luce, attraverso una capillare rilevazione sul territorio, la percezione generale che i colleghi hanno rispetto al processo di integrazione tra gli enti.

I dati del questionario hanno fornito la base per la realizzazione di focus group.

### **Focus group**

Si tratta di incontri organizzati, gestiti e guidati dai Responsabili di team di sviluppo professionale.

Il gruppo di ogni focus si compone di 8/12 persone, individuate su base volontaria tra i dipendenti del territorio in esame e raggruppate secondo con il criterio della massima rappresentatività del territorio stesso.

Ogni regione, in base all'estensione territoriale e alle caratteristiche organizzative, può realizzare da 1 a 5 focus group.

### Obiettivi:

- far emergere le esigenze, le criticità, i problemi presenti nel territorio in esame, individuando le specifiche competenze relazionali da sviluppare per facilitare i processi d'integrazione;
- evidenziare le potenzialità di ordine formativo da cui potranno scaturire progetti e interventi mirati, di carattere situazionale.

Ogni focus group dovrà essere documentato da un report, che fornirà gli elementi per la progettazione degli interventi formativi.

DESTINATARI: ca 400  
TEMPI DI REALIZZAZIONE: annuale

### **Progetti formativi**

Verranno progettati interventi formativi d'aula, di tipo esperienziale, calibrati sulle effettive necessità emerse dal focus group.

#### Obiettivi

in generale, potenziare le capacità di:

- analisi dei problemi e delle situazioni da affrontare
- relazione interpersonale e lavoro in gruppo
- ascolto
- comunicazione
- gestione dei conflitti
- *problem solving*
- flessibilità e adattamento agli imprevisti
- gestione del tempo e dello stress

Gli interventi formativi sul potenziamento delle capacità relazionali – comportamentali verranno progettati secondo due diverse modalità:

- progetti nazionali, da realizzare su esigenze formative e obiettivi comuni a più regioni
- progetti regionali, da realizzare su esigenze formative specifiche di una sola regione e non condivisibili con il resto del territorio.

Oltre all'integrazione, la funzione Formazione si propone di supportare il piano industriale attraverso un set articolato di iniziative formative che dovranno essere coerenti con l'evoluzione del ruolo dell'Istituto connessa al processo di cambiamento organizzativo e funzionale, dettato dai recenti interventi normativi e dal mutato contesto sociale, nonché con i nuovi obiettivi strategici e con le direttrici delineate nel citato Piano Industriale 2014-16.

La formazione ha pertanto la finalità di accompagnare e sostenere il processo di cambiamento dando specifico supporto alle diverse figure professionali, affiancando il percorso di evoluzione organizzativa e promuovendo una estesa condivisione degli attuali obiettivi istituzionali come elemento indispensabile per prevenire eventuali fattori di resistenza al cambiamento.

In particolare, dal punto di vista operativo, si prevede di realizzare interventi mirati di formazione finalizzati a:

- creare un patrimonio omogeneo e condiviso di conoscenze sui contenuti del cambiamento in termini di valori, finalità, obiettivi specifici e percorso di realizzazione;
- sviluppare il valore della condivisione degli obiettivi strategici;
- consolidare e sviluppare competenze comportamentali in linea con i nuovi scenari organizzativi e gestionali.

Per garantire il raggiungimento degli obiettivi definiti è individuato un percorso di apprendimento che, attraverso l'utilizzo di diverse metodologie didattiche

(modalità "blended") nel seguito descritte, dovrà prevedere svariati interventi formativi nel corso del biennio 2014/2015.

La formazione a supporto delle attività previste nel piano industriale sarà pertanto rivolta a tutto il personale dell'Istituto (29.800 unità circa) con l'obiettivo di diffondere una approfondita conoscenza del nuovo contesto di riferimento e dei più significativi aspetti di continuità rispetto alla *mission* dell'Istituto, promuovendo un clima di condivisione esteso a tutti i livelli dell'organizzazione. Essa avrà ad oggetto il nuovo scenario organizzativo e funzionale nel processo di integrazione, il Piano industriale, gli obiettivi strategici e l'impatto della riorganizzazione sulle procedure.

N. DESTINATARI: 29.800

TEMPI DI REALIZZAZIONE: biennale

### ***Interventi formativi per il mantenimento delle competenze istituzionali***

Il personale costituisce la principale risorsa dell'Istituto e rende possibili gli attuali risultati di produzione e qualità dei servizi al cittadino.

La centralità del capitale umano nell'adempimento del mandato istituzionale determina la necessità di scongiurare i rischi di un depauperamento delle competenze legato al fenomeno del *turn-over*. Il pensionamento di personale con elevata esperienza rende necessario pianificare attività formative volte ad evitare ripercussioni sul livello di servizio all'utenza.

Gli interventi mirati di formazione saranno finalizzati a:

- consolidare le competenze distintive legate alle peculiarità dei prodotti e delle prestazioni erogate dall'Istituto, conservare le competenze istituzionali consolidate e diffondere le conoscenze tecnico-specialistiche;
- attuare percorsi di *knowledge management*, per limitare gli effetti negativi connessi ai vuoti di professionalità derivanti dal pensionamento di personale altamente professionalizzato.

Particolare rilevanza assume la tempestività di tali interventi formativi che dovranno essere programmati con congruo anticipo rispetto alle effettive scoperture determinate dai pensionamenti, in modo che l'azione formativa, tesa al trasferimento dei saperi, anticipi le previste cessazioni dal servizio. Le risorse da formare dovranno avere a disposizione un tempo congruo per il trasferimento delle conoscenze, prevedendo anche un significativo affiancamento al personale esperto nel quotidiano svolgimento dell'attività lavorativa.

Gli interventi formativi sia a livello centrale che territoriale - *on the job* o in modalità d'aula tradizionale, ovvero in *e-learning* - saranno pertanto strutturati in modo tale da assicurare all'Istituto la piena operatività dei processi produttivi e la continuità del servizio all'utenza. Gli stessi riguarderanno tutto il personale secondo una logica di prevalenza degli interventi e segmentazione dei destinatari, così come richiesto dal Piano di Sviluppo.

Considerata la necessità di tutelare e trasmettere il patrimonio di conoscenze tecniche di cui il personale è depositario, verrà fatto prioritario ricorso alle

competenze possedute, a livello regionale, dagli esperti di materia. Ciò consentirà di coniugare le esigenze di economicità ed efficacia dell'azione formativa con un maggior presidio tecnico a livello regionale, assicurando tesaurizzazione e trasferimento delle conoscenze.

Per specifici progetti formativi collegati alla realizzazione degli obiettivi di cui al Piano di sviluppo 2014/2016, potranno essere attivate forme di docenza attraverso le apposite procedure contrattuali e/o convenzionali.

Nella redazione dei Piani di formazione regionali dovrà essere data, pertanto, adeguata considerazione alle esigenze formative legate alla prevenzione delle criticità collegate al *turn-over*, anche al fine di garantire la conservazione ed il rafforzamento di una cultura istituzionale basata sulla centralità del servizio al cittadino.

DESTINATARI: 8.250

TEMPI DI REALIZZAZIONE: biennale

### ***Formazione nelle materie istituzionali***

Nel corso del 2014 saranno promossi a livello centrale interventi di aggiornamento professionale diretti agli operatori delle strutture territoriali, impegnati direttamente nella gestione ed erogazione dei prodotti e servizi istituzionali, nell'attuale contesto caratterizzato da un lato, dal riassetto organizzativo dell'Istituto e, dall'altro, da numerose innovazioni normative, che richiedono un'applicazione omogenea sul territorio.

Il piano prevede, dunque, la realizzazione di diversi percorsi formativi attinenti le materie istituzionali, con la docenza interna curata da esperti di materia, secondo le priorità indicate dalle Direzioni centrali di prodotto.

I corsi in questione nascono con l'intento di accrescere le competenze specifiche del personale e creare una base comune di conoscenza sui prodotti e servizi dell'Istituto nella sua attuale configurazione.

In particolare, per quanto riguarda le **Pensioni**, è opportuno costituire un gruppo di funzionari, sia centrali che territoriali, con conoscenze integrate in modo da avere, laddove possibile, figure di esperti di materia con competenze adeguate alla nuova organizzazione dell'INPS: a tal fine si richiede innanzitutto formazione su prodotti comuni alla gestione pubblica e alla gestione privata - quali ad esempio i riscatti e le ricongiunzioni - per avere il quadro generale di questi istituti. Sono inoltre richiesti interventi mirati a illustrare reciprocamente i due ambiti della previdenza pubblica e di quella privata, sia dal punto di vista normativo che procedurale.

La formazione in materia di pensioni, anche per l'anno 2014, è incentrata sulla questione dei c.d. lavoratori esodati (in particolare su prestazioni di "esodo" ex art. 4 legge 92/2012, assegno straordinario ex art. 3 legge 92/2012, salvaguardia assegni straordinari, nonché sulle funzionalità del nuovo Portale aziende esodanti) data la rilevanza della questione nell'attuale contesto economico e sociale.

Da parte delle gestioni dipendenti pubblici e lavoratori sport e spettacolo si richiedono interventi, sia per il territorio che per i dipendenti della Direzione generale, su alcuni aspetti peculiari della normativa previdenziale, quali ad esempio i fondi sostitutivi ed esclusivi, le pensioni in convenzione internazionale, le diverse modalità di pagamento delle prestazioni pensionistiche, le cessioni del quinto della pensione, le attività connesse a TFR, TFS e Previdenza complementare: questi temi saranno trattati sia dal punto di vista normativo che procedurale.

Altri interventi di formazione previsti riguardano gli aspetti fiscali e contabili nonché quelli legati al contenzioso amministrativo e giudiziario in materia di pensioni.

Con riferimento alle **Prestazioni a sostegno del reddito**, gli interventi formativi sono incentrati innanzitutto sulle innovazioni normative ed in particolare sulla riforma del mercato del lavoro introdotta con la legge 92/2012. Tale norma, come noto, ha rinnovato completamente il sistema degli ammortizzatori sociali, sostituendo l'indennità di disoccupazione con ASpI e mini ASpI e modificando la disciplina delle integrazioni salariali e degli ammortizzatori sociali in deroga (di cui si prevede tra l'altro una progressiva eliminazione e sostituzione con i Fondi di solidarietà).

Un'altra importante novità è rappresentata dal nuovo modello ISEE, introdotto con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri n. 159 del 5 dicembre 2013, che richiede specifica attività formativa per illustrare sia i nuovi indicatori e la nuova Dichiarazione Sostitutiva Unica sia le novità in materia di controlli.

Adeguata attenzione viene inoltre prestata alle necessità gestionali ed organizzative derivanti dal trasferimento all'INPS delle competenze ex IPSEMA in materia di malattia e maternità nei confronti degli operatori delle sedi individuate come Poli.

In riferimento alle funzioni di **Credito e Welfare**, su indicazione della Direzione centrale competente, è prevista adeguata formazione agli operatori del territorio sui prodotti gestiti, in particolare su mutui e prestiti.

Per quanto riguarda l'Area delle **Entrate** è fondamentale avviare la ricostituzione sul territorio delle conoscenze in materia contributiva necessarie per corrispondere con qualità alle sollecitazioni dell'utenza interna ed esterna. A tal fine viene realizzato un corso per illustrare il passaggio dal DM al nuovo modello DM2013 e tutte le funzionalità operative della procedura *Gestione contributiva*. Un altro corso approfondisce la tematica delle entrate della Gestione pubblica nell'ottica di favorire lo scambio di conoscenze e competenze tra gli operatori delle diverse gestioni. Un ulteriore progetto formativo è volto a illustrare il quadro normativo in materia di lavoratori che si spostano in ambito UE ovvero in Paesi convenzionati con l'Italia, fenomeno in forte crescita nell'attuale contesto di globalizzazione del mercato del lavoro.

E' prevista adeguata formazione anche sulle entrate contributive dei Fondi pensione dei lavoratori dello spettacolo e degli sportivi professionisti (nonché sul relativo contenzioso).

Viene programmata una formazione costante su particolari categorie e lavoratori (es. Gestione separata, Agricoltura, Lavoro domestico).

Altri interventi formativi sono finalizzati a illustrare:



- ✓ il nuovo impianto di riscossione del credito tramite avviso di addebito
- ✓ il nuovo Sistema unico dei debiti contributivi in fase amministrativa di tutte le gestioni amministrative dall'INPS nonché le interconnessioni esistenti con il rilascio del DURC.
- ✓ i versamenti volontari anche in riferimento ai cambiamenti intercorsi dall'istituzione della relativa disciplina fino alle ultime modifiche di legge.

La maggior parte degli interventi sono realizzati con la collaborazione della Direzione centrale Sistemi informativi e tecnologici, anche in fase di docenza in modo da illustrare, contestualmente alle informazioni di carattere normativo e generale, l'applicazione pratica sulle procedure in uso all'Istituto. Determinati progetti formativi sono espressamente finalizzati ad illustrare operativamente le principali procedure in materia di Entrate: C.A.S.CO, TUTOR, GIASONE.

Come noto, il processo di riorganizzazione dell'Istituto ha previsto la costituzione di apposite strutture centrali per alcune attività istituzionali di particolare rilievo sociale. È stata, pertanto costituita la Direzione centrale **Assistenza e Invalidità civile**, cui sarà diretta specifica attività di formazione in materia normativa, e con riferimento all'accertamento tecnico preventivo tecnico obbligatorio ex art. 445 del codice di procedura civile. Essendo stata inoltre costituita una Struttura per il popolamento e l'implementazione del Casellario dell'assistenza e un presidio del contenzioso amministrativo e giudiziario, è in fase di avvio attività formativa dedicata alle specifiche attività di competenza, con particolare riguardo al contenzioso ed alla procedura civile. Per tale formazione, in considerazione della specificità, potranno essere attivate forme di docenza attraverso le apposite procedure contrattuali e/o convenzionali.

Date le novità organizzative in corso di sviluppo e la complessiva situazione sociale del Paese, che spesso richiede interventi normativi d'urgenza (e conseguenti adeguamenti amministrativi), la programmazione delle attività formative sulle materie istituzionali sarà progressivamente adeguata alle necessità che si riveleranno di volta in volta prioritarie.

La formazione sulle materie istituzionali pone costantemente l'attenzione sulle attività di front office di diretto "impatto" all'esterno: a tal fine sono previsti interventi formativi sulla multicanalità per illustrare le potenzialità e il funzionamento dei numerosi strumenti che l'Istituto mette a disposizione dell'utenza anche in sinergia con gli intermediari abilitati. Altri progetti sono indirizzati a migliorare la gestione, da parte dei funzionari coinvolti nel front office, delle dinamiche relazionali nei rapporti con il pubblico.

Un ulteriore obiettivo di specifici interventi formativi è di ottimizzare la comunicazione interna sia dal punto di vista procedurale che relazionale.

In ordine agli aspetti metodologici, gli interventi d'aula sono effettuati solo se ritenuti indispensabili per le finalità del corso: in tali casi viene privilegiata la costituzione di poli territoriali (circa 4/5) su cui far confluire un certo numero di operatori locali: così si garantisce omogeneità e capillarità nella trattazione degli argomenti contenendo i costi di missione.

Negli altri casi si può ricorrere alla modalità dell'aula a distanza, in videoconferenza che permette di ottimizzare gli obiettivi di capillarità e

uniformità dei progetti formativi azzerando i costi di missione; sono inoltre più contenuti anche i tempi di organizzazione e ciò rende tale strumento particolarmente adatto per interventi formativi necessari a fronte di cogenti novità normative, procedurali e procedimentali.

La formazione su materie istituzionali può essere erogata anche con l'ausilio delle c.d. pillole formative: tale strumento, fruibile direttamente sul posto di lavoro, consente di contemperare al meglio le esigenze produttive con la necessità di aggiornamento professionale; richiede un impegno temporale breve (massimo 10/15 minuti) e permette il coinvolgimento sia individuale che di gruppo, attraverso diversi format, come la lezione di un esperto di materia che spiega uno specifico argomento, oppure l'intervista ad uno specialista che illustra un nuovo prodotto. Tale modalità formativa, che oltre tutto consente di ovviare ai limiti di budget imposti dalla Spending review, è dunque particolarmente indicata in caso di specifici aggiornamenti normativi e procedurali.

Sul sito intranet della Formazione, alla voce Videoformazione, sono già presenti, tra le altre, pillole formative su Cessione del quinto della pensione, Riliquidazione d'ufficio del TFS e Protocollazione informatica dei documenti dell'Istituto.

DESTINATARI: 25.000

TEMPI DI REALIZZAZIONE: annuale

### ***Consolidamento delle banche dati delle posizioni assicurative degli iscritti alle gestioni pubbliche***

L'anno in corso è caratterizzato, tra l'altro, dall'avvio di un ampio progetto di consolidamento della banca dati delle posizioni assicurative dei dipendenti pubblici, disciplinato dalla circolare n. 49 del 3 aprile 2014.

Ai fini della sistematizzazione delle banche dati, il reperimento di informazioni deve avvenire sulla base di atti e documenti già in possesso dell'Istituto e, solo in via residuale ed eccezionale, con il coinvolgimento diretto degli iscritti e/o dei datori di lavoro.

Sulle base di tali operazioni, si otterrà l'invio generalizzato agli iscritti alle gestioni dipendenti pubblici di un estratto conto congruo, conforme ed esente da anomalie di tipo logico e formale: seguirà, quindi, la gestione dei rientri con la correzione e l'ulteriore aggiornamento delle posizioni risultate errate.

L'insieme delle azioni e degli interventi del progetto consentirà di eseguire la sistemazione della posizione individuale tendenzialmente nel corso della vita assicurativa dell'iscritto e di erogare tempestivamente le prestazioni sulla base delle informazioni presenti nella banca dati.

Questo complesso ed articolato progetto nazionale, avviato già nel mese di dicembre 2013 a Spoleto (Codice corso procedura della Formazione: PN 2013 0016 001), è stato seguito da fasi regionali che hanno coinvolto nel 2014 in varie edizioni già 700 dipendenti e richiede un ulteriore intervento diretto e massiccio della formazione: oltre all'attività formativa "tradizionale" con corsi

d'aula e *on the job* è infatti necessario un supporto ad ampio raggio per tutti gli operatori coinvolti, regionali e territoriali.

Innanzitutto bisogna garantire omogeneità nei comportamenti operativi e nelle prassi da adottare in ordine alla fruibilità delle informazioni presenti nella banca dati; a tal fine, è necessaria l'emanazione e l'opportuna divulgazione di specifici messaggi.

A supporto del progetto, inoltre, il sito Intranet della Direzione centrale Formazione contiene già, all'interno della sezione *Materiali didattici*, una pagina dedicata all'evoluzione della banca dati della P.A., dove sono presenti manuali tecnici e note operative, costantemente aggiornati.

E' in corso di progettazione, come espressamente previsto dalla citata circolare 49/2014 un Forum dedicato all'iniziativa, aperto a tutti gli operatori del settore, utile per la divulgazione e lo scambio di informazioni sulle attività gestionali collegate al progetto e sull'uso delle procedure.

La realizzazione del progetto richiede la collaborazione delle PP.AA. - "Datori di lavoro" per la trasmissione dei dati necessari al consolidamento delle posizioni assicurative esclusivamente mediante l'utilizzo degli strumenti predisposti dall'Istituto: a tal fine è prevista un'attività formativa, promossa dalle Direzioni regionali a beneficio di tali enti, per illustrare sia le novità riguardanti i rapporti con l'Istituto sia le potenzialità degli strumenti messi a loro disposizione. E' necessario, inoltre, attivare in questa fase forme di comunicazione che consentano una costante collaborazione durante tutta la vita lavorativa dell'iscritto.

DESTINATARI: n. 700

TEMPI DI REALIZZAZIONE: annuale

### ***Formazione sulla Pianificazione e controllo di gestione***

Nel corso del 2014 proseguiranno gli interventi mirati alla formazione del personale dell'Istituto sulle tematiche attinenti la programmazione e il controllo.

In particolare, d'intesa con la Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, saranno realizzati corsi di formazione rivolti ai dirigenti ed ai funzionari della Direzione generale al fine di illustrare il processo di programmazione e budget, il controllo della Spending review, la consuntivazione delle strutture centrali per l'anno in corso.

Una formazione specifica è dedicata, inoltre, ai controller delle Direzioni provinciali e regionali, per consentire un adeguato aggiornamento, sia dal punto di vista teorico che procedurale, sui sistemi di programmazione, gestione, controllo e consuntivazione dell'INPS, con particolare riguardo alla nuova procedura VerificaWeb, al "work force planning" e alle problematiche connesse alla *spending review*.

Per quanto riguarda VerificaWEB sono già state organizzate 5 edizioni che hanno coinvolto 65 partecipanti ed ulteriori edizioni sono previste per i mesi di settembre ed ottobre.

Il Corso su "Processo di Programmazione integrata (Work force planning" per funzionari e responsabili del controllo di gestione delle Direzioni regionali) sarà articolato in 2 giornate e 9 edizioni per 180 partecipanti.

Il corso sul "Controllo della Spending review" per i medesimi funzionari si articolerà invece in una giornata e 19 edizioni.

DESTINATARI: N. 325

TEMPI DI REALIZZAZIONE: annuale

### **Formazione per Responsabili di Team di Sviluppo Professionale**

Nell'ambito della formazione dedicata ai titolari di posizione organizzativa, una specifica attività di aggiornamento professionale viene riservata ai Responsabili di Team di Sviluppo Professionale (R.T.S.P.), figure specialistiche della Formazione.

Nell'attuale fase istituzionale, gli operatori dell'Istituto devono far fronte quotidianamente a forti pressioni esterne ed interne, sia per l'imponente richiesta dell'utenza che per la rapida evoluzione delle dinamiche organizzative. È quindi necessario rafforzare il ruolo dei R.T.S.P., i quali devono associare alla gestione dei processi formativi una funzione proattiva, che fornisca efficace sostegno allo sviluppo delle professionalità dell'Istituto.

La programmazione per l'anno 2014/2015 prevede un progetto strutturato come un laboratorio di *Empowerment*, attraverso il quale si intende agire su diversi livelli:

- potenziamento individuale e della comunità professionale, per migliorare la capacità di lavorare in gruppo e la qualità della co-progettazione, con l'obiettivo di guidare percorsi formativi di team building rivolti al personale;
- ampliamento della conoscenza e dell'utilizzo di strumenti innovativi per la formazione;
- rafforzamento della cultura "trasversale", per favorire uno sguardo nuovo nei confronti del sistema organizzativo e un atteggiamento propositivo in riferimento alle sfide attuali e future.

Il programma formativo si articola in un colloquio di "attivazione" individuale (tramite intervista, *feedback*, *counseling*), moduli formativi di 2 giorni ciascuno, *follow-up* di bilancio.

Potranno essere realizzati, nel corso dell'anno, ulteriori interventi volti ad accrescere consapevolezza e capacità professionale nell'utilizzo efficace del linguaggio per la gestione dei processi di apprendimento degli adulti e delle dinamiche d'aula e percorsi finalizzati a sviluppare le capacità narrative a supporto della didattica d'aula e del trasferimento di conoscenze.

DESTINATARI: n. 70

TEMPI DI REALIZZAZIONE: annuale

## **Formazione per titolari di Posizione Organizzativa**

L'obiettivo generale della formazione per i titolari di Posizione Organizzativa (P.O.) è quello di affiancare e sostenere il processo di evoluzione organizzativa previsto nel Programma di sviluppo 2014-2016, tramite un'efficace azione di valorizzazione delle specializzazioni e delle competenze possedute dai dipendenti.

Si intende presidiare con incisività, anche sul versante delle competenze relazionali, la formazione per i titolari di Posizione Organizzativa, in quanto tali figure costituiscono lo snodo fondamentale nella gestione delle risorse assegnate e possono contribuire a creare condizioni favorevoli al cambiamento all'interno del contesto lavorativo. La valorizzazione delle risorse che occupano "posizioni chiave" è funzionale ad una maggiore responsabilizzazione ed alla diffusione di una cultura dell'eccellenza e del miglioramento continuo.

Il Piano prevede per i titolari di P.O. percorsi formativi finalizzati a valorizzare le competenze relazionali necessarie al ruolo, a sviluppare l'etica del servizio e ad adottare comportamenti orientati al cliente per gli obiettivi di qualità, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa.

A supporto dell'integrazione e del cambiamento e a seguire rispetto alla formazione su tutto il personale relativa al piano industriale è previsto un progetto di formazione manageriale finalizzato a sviluppare la cultura dei responsabili di posizione organizzativa e ad attivare una forte incisività nello svolgimento del proprio ruolo, come principali attori del cambiamento organizzativo.

Verranno, altresì, realizzati interventi formativi destinati alle cosiddette "Key people", persone che si caratterizzano per il livello delle prestazioni svolte e per il presidio di ruoli strategici all'interno della organizzazione.

Tale progetto risponde ad una precisa direttiva del Piano di sviluppo ed ha la finalità di valorizzare il ruolo specialistico e distintivo che l'INPS riveste nel settore del Welfare, attraverso interventi mirati su "figure chiave", ovvero persone che si caratterizzano oltre che per le caratteristiche sopra descritte, anche per la *seniority* professionale ed un potenziale medio/alto.

Tali figure sono detentrici delle competenze distintive dell'Ente sulle quali è necessario agire al fine di garantire la gestione, conservazione e trasmissione dei saperi.

L'azione sui key people consentirà, inoltre, attraverso la trasmissione delle modalità e delle caratteristiche peculiari delle prestazioni e degli strumenti utilizzati dall'Ente, di avviare un processo di evoluzione e di sviluppo consapevole del personale del territorio addetto all'erogazione dei servizi.

Saranno coinvolti circa 300 unità di personale con una tipologia di formazione sia d'aula che a distanza.

Gli interventi mirati di formazione saranno realizzati attraverso:

- il consolidamento delle competenze distintive legate alle peculiarità dei prodotti e delle prestazioni erogate dall'Istituto;
- l'attuazione di percorsi di *knowledge management* e *knowledge sharing*;

- l'incentivazione della capacità del personale di adottare soluzioni innovative che possano contribuire al miglioramento continuo delle modalità di erogazione dei servizi e, di conseguenza, dei livelli di qualità.

I progetti, che coinvolgono numerosi funzionari dislocati su tutto il territorio nazionale, prevedono l'utilizzo di metodologie di tipo esperienziale, per cui verranno individuate le soluzioni più idonee e funzionali, anche per collocazione geografica, al contenimento al massimo degli oneri di missione.

Per le particolarità organizzative e metodologiche dei progetti in esame, potranno essere attivate forme di docenza attraverso le apposite procedure contrattuali e/o convenzionali. La pianificazione, la progettazione e la realizzazione dell'intervento formativo copriranno un orizzonte biennale.

DESTINATARI: 3.800

TEMPI DI REALIZZAZIONE: biennale

### ***Progetto per autori e responsabili di aree Intranet***

Prosegue, con le edizioni 2014, l'iniziativa formativa destinata alle figure che, all'interno di ciascuna Direzione regionale e struttura centrale, hanno anche il ruolo di autori e responsabili di aree intranet.

Il progetto - avviato già alla fine del 2013, di concerto con la Direzione centrale Comunicazione e la Direzione centrale Sistemi informativi e tecnologici, nasce dall'esigenza di una comunicazione accurata e trasparente, sia all'esterno che all'interno, nella consapevolezza che, ai fini di un servizio puntuale e completo, i mezzi di comunicazione informatici, ed in particolare il web - già da molto tempo diffusi in Istituto - rappresentano uno strumento sempre più essenziale di comunicazione, di servizio e di lavoro.

Il percorso formativo è articolato su 16 edizioni di 3 giornate i cui destinatari saranno circa 200 funzionari regionali e centrali.

DESTINATARI: n. 200

TEMPI DI REALIZZAZIONE: annuale

### ***Formazione su prodotti Office***

In seguito alla cospicua richiesta di corsi di alfabetizzazione informatica, sono previste anche quest'anno attività formative, da realizzare presso le strutture regionali e in Direzione generale, sul pacchetto Office Professional di Microsoft, con particolare riferimento ai prodotti Word, Excel e Power Point.

DESTINATARI: n.1.000

TEMPI DI REALIZZAZIONE: biennale

### ***Internal Auditing***

In linea con analoghe iniziative degli anni passati, è programmato un intervento formativo richiesto dalla Direzione centrale competente per materia, in collaborazione con la Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze, destinato a circa 80 tra dirigenti e funzionari auditor centrali e regionali.

La formazione, a docenza mista, delinea innanzitutto un quadro informativo generale e appropriato sull'Internal Auditing e il Risk Management, in particolare nella P.A., con l'intervento didattico di un docente universitario della materia. Successivamente qualificati esperti interni forniscono idonei approfondimenti sulla funzione e le caratteristiche dell'Internal Auditing presso l'INPS; lo scopo ultimo è lo sviluppo di un sistema interno che partendo dalla identificazione, classificazione e mappatura dei rischi ne consenta un'adeguata prevenzione e riduzione e, in ogni caso, un'ottimale gestione.

DESTINATARI: n. 80

TEMPI DI REALIZZAZIONE: annuale

### ***Formazione per i responsabili dell'Unità Organizzativa "Ufficio Relazioni con il Pubblico" delle Sedi integrate***

È programmato un intervento formativo per i Responsabili dell'Unità Organizzativa "Ufficio Relazioni con il Pubblico - URP", sia nelle Direzioni provinciali - nell'ambito della Funzione manageriale "Customer Care" - sia nelle Agenzie complesse.

Come previsto dalla circolare n. 31 del 25 febbraio 2013 e successive modifiche, l'Unità Organizzativa "URP" ha la piena responsabilità del coordinamento, dell'organizzazione e della gestione del servizio di front end di sede e dei rapporti con l'utenza, con un'attività tesa ad assicurare i diritti di partecipazione del cittadino.

Il corso di formazione ha dunque lo scopo di consolidare la professionalità dei funzionari coinvolti e di illustrare loro gli strumenti messi a punto per lo svolgimento dell'attività nel nuovo quadro organizzativo.

DESTINATARI: n. 150

TEMPI DI REALIZZAZIONE: annuale

**Totale Budget di riferimento: 1.871.389,64 €.**

## **FORMAZIONE PER RUOLI PROFESSIONALI E PROFILI SPECIALISTICI**

### ***Medici e personale del profilo sanitario***

Nell'ambito del programma nazionale di Educazione continua in Medicina (ECM) per il personale sanitario, d'intesa con il Coordinamento generale Medico legale, è prevista l'iscrizione dei medici a Convegni specialistici e a Congressi di interesse medico-legale di rilevanza nazionale.

Al fine di contemperare le esigenze della formazione obbligatoria con quelle del contenimento dei costi, viene data priorità alle iniziative funzionali all'attribuzione di crediti formativi ai sensi del d.lgs. n.502/92 e successive integrazioni.

Analogamente è prevista la partecipazione dei collaboratori sanitari dipendenti dell'Istituto a convegni nazionali, individuati dal Coordinamento generale, idonei ad assicurare il raggiungimento dei crediti formativi previsti dalla legge.

Si è già svolto il congresso del Polo di Napoli e dovranno ancora essere realizzati i congressi di Roma, Bologna e Torino, per un totale di 480 unità.

DESTINATARI: n. 1.043

TEMPI DI REALIZZAZIONE: annuale

### ***Professionisti e funzionari dell'Area tecnico-edilizia***

L'aggiornamento professionale per ingegneri, architetti, geometri e periti industriali è realizzato, di concerto con i Coordinamenti generali, tramite la partecipazione a corsi organizzati da società e associazioni specializzate nei rispettivi settori di competenza, per l'adeguamento delle conoscenze su tematiche di alto livello specialistico strettamente attinenti alla tipologia delle attività svolte.

Tali tematiche comprendono, tra l'altro, certificazione energetica ed impiantistica, appalti, igiene e sicurezza, strutturistica, *Project management*, *Office design*.

La partecipazione alle suddette attività formative concorre al riconoscimento dei crediti formativi obbligatori per i professionisti diplomati e/o laureati che esercitano la professione anche in qualità di dipendenti pubblici.

DESTINATARI: n. 260

TEMPI DI REALIZZAZIONE: annuale



### **Attuari**

D'intesa con il Coordinamento generale Statistico attuariale, i corsi di aggiornamento per la categoria degli attuari vertono, in particolare, sulla destagionalizzazione delle serie storiche e sulla programmazione SQL base.

A cura della Direzione centrale Bilanci e servizi fiscali, sarà realizzata l'iniziativa "Formazione e analisi di bilancio con annessi aspetti fiscali".

Come di consueto, inoltre, è autorizzata la partecipazione all'annuale congresso organizzato dall'ordine degli attuari.

DESTINATARI: n. 41

TEMPI DI REALIZZAZIONE: annuale

### **Avvocati**

Nell'ambito del processo di integrazione, è proseguita l'iniziativa formativa, avviata nel 2013, con l'obiettivo di illustrare agli Avvocati della gestione dipendenti pubblici le funzionalità della procedura automatizzata Corte dei Conti.

Nel corso dell'anno, come richiesto dal Coordinamento Generale Legale, sono stati programmati ulteriori interventi formativi sulle procedure informatiche per la gestione del contenzioso.

In particolare, è stato progettato un intervento formativo pratico-operativo sul processo civile telematico, con l'obiettivo di fornire le competenze per adempiere a tutte le incombenze ad esso connesse, nonché offrire gli strumenti essenziali anche per la redazione telematica degli atti. È prevista, inoltre, la partecipazione al corso annuale di aggiornamento professionale di tutti gli Avvocati presenti sul territorio nazionale che si terrà presuntivamente nel mese di dicembre.

DESTINATARI: n. 323

TEMPI DI REALIZZAZIONE: annuale

### **Personale ispettivo**

Alla luce dell'ampliamento dell'attività di vigilanza ispettiva al settore della pubblica amministrazione - come previsto con determinazione presidenziale n. 5810 del 31 luglio 2013 - e del conseguente ampliamento di competenze del personale ispettivo, sarà realizzata una formazione specifica per gli adempimenti contributivi peculiari della Gestione dipendenti pubblici.

Sarà esteso al resto del corpo ispettivo l'intervento formativo realizzato nel 2013 per gli ispettori della Gestione dei dipendenti dello sport e dello spettacolo, con l'obiettivo di illustrare tematiche controverse che, a causa di una scarsa uniformità nell'interpretazione e nell'applicazione delle norme di

riferimento, di frequente danno luogo a contenzioso amministrativo e giudiziario. Sarà pertanto stipulata nuova convenzione con il Ministero del Lavoro per l'aggiornamento di tutti gli Ispettori.

Gli ispettori di vigilanza saranno inoltre coinvolti nella formazione sulle competenze relazionali, finalizzata in particolare alla diffusione di modelli comportamentali improntati ad una logica di servizio.

Infine, a seguito del percorso di mobilità orizzontale tra profili previsto nell'anno per acquisire nuovi ispettori di vigilanza, sarà realizzato per i vincitori della selezione interna un percorso di professionalizzazione e formazione al ruolo: tale percorso sarà strutturato in una prima fase di formazione d'aula, con l'obiettivo di fornire le conoscenze giuridico-amministrative necessarie allo svolgimento dell'attività di vigilanza, seguita da una seconda fase di *training on the job*.

DESTINATARI: n. 1.404

TEMPI DI REALIZZAZIONE: biennale

### **Funzionari informatici**

Sulla base delle richieste della Direzione centrale Sistemi informativi e tecnologici, è garantita una formazione specialistica legata all'attuazione dei progetti e all'utilizzo degli applicativi informatici, in relazione alle specifiche competenze professionali.

Con riferimento alla Tecnologia Informatica, inoltre il Piano industriale prevede di agire su due fronti:

- sviluppare il Polo nazionale per l'erogazione dei servizi ICT per il Welfare in modalità "Cloud Computing", mettendo a disposizione una piattaforma tecnologica in grado di
  - fornire alle Pubbliche Amministrazioni appartenenti alla filiera del Welfare tutti i servizi censiti nel Casellario dell'Assistenza, a partire da un sistema di interscambio dati in modalità multicanale e dall'integrazione delle basi dati dell'Istituto contenenti le informazioni di pertinenza;
  - supportare gli organi politici nell'assunzione di decisioni attraverso l'analisi di dati integrati sulle risorse utilizzate e sulle spese sostenute dal complesso delle Istituzioni operanti in ambito Welfare e fornire informazioni per la definizione e implementazione di efficaci politiche di sviluppo in ambito assistenziale e per facilitare una migliore comprensione del mercato del lavoro finalizzata all'attuazione di adeguate politiche di occupazione;
- completare il processo di telematizzazione in logica di integrazione con i processi gestionali interni, tenuto conto della sempre maggiore alfabetizzazione informatica degli utenti e dell'elevato livello di informatizzazione degli intermediari professionali, che rendono ormai possibile ed altamente efficace lo sfruttamento di tali nuovi canali.

Il progetto formativo in fase di realizzazione prevede di trasferire al personale dedicato ad attività di sviluppo tecnologico ed informatico competenze e conoscenze per la gestione dei progetti informatici e per lo sviluppo di progetti di innovazione tecnologica in linea con il percorso evolutivo tracciato dall'Istituto per l'ICT all'interno del Piano Industriale.

Per la realizzazione di tale progetto potranno essere attivate forme di docenza esterna attraverso le apposite procedure contrattuali e/o convenzionali.

DESTINATARI: n. 856

TEMPI DI REALIZZAZIONE: biennale

**Totale Budget di riferimento: 941.577,00 €**

## FORMAZIONE PER I DIRIGENTI

La formazione rivolta al personale dirigente è finalizzata a garantire un costante aggiornamento professionale ed istituzionale e a fornire gli strumenti necessari per affrontare, in prospettiva di leadership, i cambiamenti organizzativi, valorizzando le risorse a disposizione. In questo senso, si considera utile la partecipazione di personale dirigente anche ad iniziative progettate principalmente per funzionari amministrativi su materie di particolare rilievo manageriale (es. pianificazione e controllo di gestione, comunicazione).

Nello specifico, il presente Piano di Formazione prevede, per la formazione manageriale, la sperimentazione della metodologia del *Coaching*, particolarmente efficace in quanto a concretezza e flessibilità. In ambito aziendale, le attività di *Coaching* si dimostrano molto utili per la ri-attivazione dei processi di consapevolezza delle potenzialità soggettive e per il loro reimpiego nella realizzazione degli obiettivi professionali finalizzati al miglioramento del servizio.

Il progetto di formazione manageriale sul *Coaching* è diretto ai Direttori regionali e ai Direttori provinciali del territorio di riferimento, in quanto le tematiche relative al cambiamento e alla riorganizzazione territoriale sono ritenute prioritarie. Al momento, saranno interessati al progetto circa 130 Dirigenti di responsabilità regionale e provinciale.

In linea con le indicazioni contenute negli atti di indirizzo strategico e nel Piano di sviluppo è prevista un'azione sulla formazione manageriale indirizzata a:

- potenziare le competenze manageriali: gestione per obiettivi (programmazione, gestione e controllo), gestione dei progetti (PM), esercizio del potere di delega; fornire strumenti di gestione delle risorse umane (performance, competenze e potenziale) e knowledge sharing
- fornire strumenti per lo sviluppo della motivazione e per la gestione dei conflitti

Gli interventi saranno destinati a tutti i dirigenti di livello non generale. Per la specificità della materia potranno essere attivate forme di docenza esterna attraverso le apposite procedure contrattuali e/o convenzionali.

Nel corso del biennio potranno altresì essere attivate, se richiesto dalle strutture, forme di collaborazione e/o sinergia con la SNA e con Istituti Universitari di alta formazione pubblici e privati.

DESTINATARI: 700

TEMPI DI REALIZZAZIONE: biennale

**Totale Budget di riferimento: 250.000,00 €**

## INIZIATIVE FORMATIVE COMUNI

### **Formazione in materia di sicurezza**

Ai sensi dell'art. 37 del d.lgs. n. 81 del 9 aprile 2008 (Testo unico in materia di salute e sicurezza sul lavoro) e successive modifiche e integrazioni e delle disposizioni di cui all'Accordo sancito in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano n. 221 del 21 dicembre 2011, è stato progettato un percorso formativo, obbligatorio per tutti i dipendenti dell'Istituto, compresi i dirigenti ed i professionisti, in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

L'iniziativa è articolata in due fasi:

- una prima fase di formazione dedicata all'illustrazione dei concetti generali in tema di prevenzione e sicurezza sul lavoro (concetti di rischio, danno, prevenzione, protezione, organizzazione della prevenzione aziendale, diritti e doveri dei vari soggetti aziendali, organi di vigilanza, controllo e assistenza);
- una seconda fase, di approfondimento, riguardante i rischi riferiti alle mansioni, ai possibili danni ed alle conseguenti misure e procedure di prevenzione e protezione del settore di appartenenza.

Le modalità didattiche previste sono, rispettivamente, le seguenti:

- apprendimento in e-learning, in ambiente intranet, della durata di 4 ore;
- corso d'aula, della durata di 4 ore, da aggiungersi alle 4 ore di formazione generale in e-learning.

La fase di formazione specifica, curata dalle Direzioni regionali per il territorio di competenza e dalla Direzione Centrale Formazione per i dipendenti della Direzione Generale, sarà avviata, di volta in volta, al termine delle calendarizzate sessioni di autoapprendimento.

DESTINATARI: n. 31.100

TEMPI DI REALIZZAZIONE: biennale per le 8 ore complessive

### **Formazione in materia di anticorruzione, etica e legalità**

Ai sensi del § 3.1.12 del Piano Nazionale Anticorruzione, "le pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del d.lgs. n. 165 del 2001 debbono programmare adeguati percorsi di formazione, tenendo presente una strutturazione su due livelli:

- *livello generale, rivolto a tutti i dipendenti: riguarda l'aggiornamento delle competenze (approccio contenutistico) e le tematiche dell'etica e della legalità (approccio valoriale);*

- *livello specifico, rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio: riguarda le politiche, i programmi e i vari strumenti utilizzati per la prevenzione e tematiche settoriali, in relazione al ruolo svolto da ciascun soggetto nell'amministrazione."*

Con riferimento alla formazione di livello generale, la Direzione Centrale Formazione ha previsto un'iniziativa formativa, da svolgersi *in house*, con il coinvolgimento diretto dell'Ufficio del Responsabile della prevenzione e della corruzione, della Direzione Centrale Risorse Umane e del Responsabile della trasparenza.

Gli argomenti illustrati riguarderanno, in particolare, le disposizioni di cui alla legge n. 190/2012 (*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*), al d.lgs. n. 33/2013 (*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*) e al d.lgs. n. 39/2013 (*Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190*).

Brevi video (*pillole formative*), appositamente realizzati e facilmente consultabili dal personale dell'Istituto, esporranno gli aspetti più rilevanti degli argomenti in programma. La scelta di tale modalità risponde alla duplice necessità di raggiungere una vasta platea in tempi rapidi e di contenere i costi. Con riferimento alla formazione di livello specialistico, si precisa quanto segue. Tale specifica formazione si caratterizza per il taglio di approfondimento sulle tematiche delineate dalla normativa citata ed è rivolta ai soggetti più direttamente interessati dalle medesime: il Responsabile della prevenzione della corruzione ed i componenti del suo Ufficio, i referenti dello stesso - individuati nel Piano triennale di prevenzione nei Direttori Centrali, nei Direttori Regionali e nei Coordinatori Generali -, l'OIV e la relativa struttura tecnica permanente.

La formazione d'aula - realizzata dalla Scuola nazionale dell'Amministrazione, ai sensi del D.P.R. n. 70/2013, è stata individuata come la modalità didattica più idonea alla trasmissione delle competenze specialistiche in argomento.

Una formazione mirata sarà, infine, rivolta al personale - dirigenziale e non - che espleta, in tutte le articolazioni dell'Istituto, attività di cui all'art. 1 comma 16, della legge n. 190/12. Tale personale, individuato dal Responsabile della prevenzione della corruzione secondo le modalità previste dal Piano triennale di prevenzione Inps, dovrà essere avviato alla specifica attività formativa predisposta dalla Scuola nazionale dell'Amministrazione.

Qualora il Responsabile della prevenzione della corruzione lo ritenesse necessario, iniziative formative mirate potranno essere estese ad attività non individuate dalla normativa di riferimento, ma ove sia ugualmente presente un riconosciuto livello di rischio corruttivo.

DESTINATARI FORMAZIONE DI BASE: 31.100

TEMPI DI REALIZZAZIONE: annuale

DESTINATARI FORMAZIONE SPECIFICA: n. 3.500  
TEMPI DI REALIZZAZIONE: biennale

### ***Formazione sul trattamento dei dati personali***

Il trattamento dei dati personali, disciplinato, dal d.lgs. n. 196/2003, rappresenta una dimensione costante di tutte le attività svolte dall'Istituto.

In considerazione del notevole flusso di informazioni trattate in attuazione delle finalità istituzionali e delle molteplici delle banche dati a disposizione, è necessario proseguire un percorso formativo in autoapprendimento, avviato con altri strumenti negli scorsi anni, che orienti i dipendenti incaricati del trattamento dei dati personali nell'articolata normativa di riferimento, in modo da garantire a tutti gli utenti, interni ed esterni, la riservatezza delle informazioni attinenti alla sfera privata.

L'iniziativa prevede l'utilizzo di una piattaforma on-line e, a supporto dell'apprendimento e del raggiungimento degli obiettivi didattici, diversi momenti di valutazione.

DESTINATARI: n. 8.000  
TEMPI DI REALIZZAZIONE: annuale

### ***Formazione in materia di contratti pubblici***

Il decreto legislativo 163/2006 ha innovato la materia della contrattualistica pubblica, disciplinando i contratti delle stazioni appaltanti, degli enti e soggetti aggiudicatori, aventi per oggetto l'acquisizione di servizi, prodotti, lavori e opere.

Questo Istituto, pertanto, ha necessità di garantire l'aggiornamento dei dirigenti e funzionari che operano nel settore, in particolare all'interno della Direzione Centrale *Risorse Strumentali*, anche alla luce dei successivi interventi normativi (D.P.R. n. 207/10, d.lgs. n. 33/2013) e della deliberazione dell'Autorità di Vigilanza sui contratti pubblici (AVCP) n. 111 del 20 dicembre 2012.

I principali temi di approfondimento in materia riguardano le figure soggettive coinvolte nell'affidamento dei contratti pubblici, l'impatto del sistema di Spending review, le fasi della procedura di gara ordinaria con ripartizione dei compiti tra dirigenti e RUP, i nuovi obblighi di pubblicità e trasparenza, la scelta delle procedure di gara, le verifiche sui requisiti e il sistema AVCPASS.

DESTINATARI: n. 70  
TEMPI DI REALIZZAZIONE: annuale

### ***Formazione in materia di pari opportunità***

In conformità con quanto previsto dalla normativa, anche a livello europeo in tema di pari opportunità, sarà attuato un percorso formativo pluriennale

finalizzato a diffondere la cultura di genere, sviluppare pratiche lavorative improntate ai principi di parità, promuovere il rispetto delle diversità sia nelle relazioni con i cittadini e le cittadine, sia nelle modalità lavorative e nelle relazioni interne.

L'intervento formativo, rivolto a tutto il personale, si avvarrà del contributo di personalità del mondo accademico e professionale e verterà su tematiche giuridiche, sociali, umanistiche e di attualità, quali:

- teorie e prassi sulle pari opportunità
- tecniche e strumenti delle politiche di genere
- cultura e diritti
- normativa a tutela delle pari opportunità e sui congedi parentali
- giurisprudenza nazionale e comunitaria sul principio dell'uguaglianza di genere.

Specifiche formazioni con adeguati approfondimenti di questi argomenti sarà rivolta ai componenti del CUG - Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni - costituito con determinazione del Direttore generale n. P23/227/11.

DESTINATARI: da definire

TEMPI DI REALIZZAZIONE: annuale/biennale

### ***Formazione per il Contact Center Multicanale***

Il **Contact Center Inps-Inail** fornisce, in automatico o con intervento dell'operatore, informazioni e servizi on line su aspetti normativi, procedurali e su singole pratiche, sia dell'Inps (comprese le gestioni pubblica e dello sport e spettacolo) sia dell'Inail, con assistenza anche in lingua straniera e per utenti diversamente abili.

Il principale obiettivo del Contact Center integrato è il superamento del sistema di interazione con l'utenza fondato su Centri di Contatto separati per realizzare uno Sportello Virtuale Unico multicanale, integrato e comune agli Enti stessi, orientato al miglioramento del rapporto con l'utenza e dei servizi erogati, attraverso l'integrazione dei Sistemi Informativi.

La portata strategica del servizio fornito, per la prossimità alle esigenze degli utenti istituzionali e allo strutturarsi della domanda di servizi, fa sì che sia sempre stata alta l'attenzione alle esigenze di formazione e aggiornamento degli operatori telefonici.

D'intesa con l'Area CRM e Contact Center della Direzione Centrale Sistemi Informativi e Tecnologici, la formazione erogata a supporto del servizio fornito dal CCM si è fin qui sostanziata in interventi di aggiornamento a cadenza mensile, o di portata più specialistica, con l'organizzazione di giornate monotematiche di sistematizzazione delle conoscenze in materia di singoli prodotti e/o servizi istituzionali.

L'attività di formazione per i tutor si articola, pertanto, in:



|                              |   |
|------------------------------|---|
| Formazione Aggiornamento     | interventi d'aula a cadenza mensile per informative sulle innovazioni intervenute nei servizi istituzionali;                |
| Formazione di Consolidamento | interventi d'aula monotematici di sistematizzazione e approfondimento, calendarizzati in funzione delle esigenze emergenti. |

Detta attività ha carattere sistematico e continuativo, previa negoziazione di tempi, tematiche e priorità tra referenti istituzionali e societari.

Risulta indispensabile, pertanto, proseguire con analoghe modalità metodologiche e gestionali nella pianificazione delle attività a supporto del funzionamento del servizio al fine di non compromettere lo standard qualitativo sin qui conseguito.

La prossimità della scadenza contrattuale dell'attuale fornitore implicherà, inoltre, la pianificazione di un lavoro di progettazione formativa per la sistematizzazione del patrimonio di *know how* consolidatosi nel tempo.

La riprogettazione, connotata da modularità, flessibilità ed esaustività, si qualifica come specifica formazione di ingresso, anche per la presenza dei cambiamenti normativi e delle conseguenti innovazioni procedurali.

Infine, il reimpianto formativo riguardante la materia istituzionale investe i servizi di tutti gli Enti che costituiscono l'attuale Inps e richiede la valutazione preventiva di una molteplicità di soluzioni realizzative e versatili in funzione delle connotazioni che assumerà il nuovo servizio.

**Totale Budget di riferimento: 500.000,00 €**

## FORMAZIONE REGIONALE

Le Direzioni regionali, sulla base delle indicazioni del presente documento, procederanno alla messa a punto dei propri Piani di formazione per l'esercizio 2014, fungendo da centro di coordinamento e di responsabilità di risultato per tutte le strutture produttive del territorio di competenza.

Tutte le attività formative realizzate, sia in ambito regionale che locale, devono essere tempestivamente registrate nella procedura della formazione, complete di ogni elemento (firme, strumenti di monitoraggio e quant'altro) necessario per le verifiche sull'andamento delle attività formative e sullo stato di attuazione dei piani di attività.

Le regioni procederanno all'elaborazione dei *Piani regionali 2014* e alla relativa informativa alle Organizzazioni sindacali, in modo che l'iter procedurale si concluda, con la sottoscrizione del verbale, entro il 10 ottobre 2014.

Per le opportune azioni di monitoraggio sul territorio, entro la settimana successiva alla data di sottoscrizione del predetto verbale, le Direzioni regionali comunicheranno alla Direzione centrale Formazione, con apposito messaggio, l'avvenuto inserimento dei dati di piano nella procedura della formazione, trasmettendo in allegato la copia dell'accordo stipulato.

In questo particolare contesto istituzionale e sociale, le Direzioni regionali devono adottare tutte le misure, anche di carattere formativo, atte a garantire, senza soluzione di continuità, la piena operatività dei processi produttivi e del servizio effettivo all'utenza.

A tal fine la formazione, a livello locale, deve essere prioritariamente orientata al consolidamento delle competenze istituzionali, con adeguati progetti di aggiornamento normativo e procedurale (anche in seguito ad interventi centrali). In tale contesto, appare opportuno potenziare la professionalità dei referenti regionali di prodotto/servizio, affinché essi possano garantire un adeguato supporto agli operatori delle strutture produttive e un congruo raccordo con le Direzioni centrali di riferimento. Una modalità formativa proficua, a tale riguardo, non può che prevedere anche frequenti accessi dei referenti presso le agenzie provinciali che permettano una conoscenza approfondita e diretta delle tematiche dei rapporti con l'utenza.

L'altra esigenza imprescindibile - oggetto di attenzione, da tempo, da parte delle Direzioni regionali - è quella di prevenire le possibili criticità legate al turn over che, in un futuro prossimo, riguarderà numeri consistenti di persone, che andranno in pensione, con un bagaglio di conoscenze e competenze difficilmente riproducibili, nel breve periodo, senza adeguata formazione ed affiancamento ai colleghi che subentrano nel lavoro.

**Totale Budget di riferimento: 275.410,00 €**

## Budget Formazione 2014

| Capitolo                              | Descrizione   | Stanziamiento         |
|---------------------------------------|---|-----------------------|
| <b>SU1102031</b><br>(docenza interna) | Compensi a docenti interni per la formazione e l'addestramento del personale e per corsi di formazione richiesti da altre organizzazioni pubbliche e private                                | € 527.444,64          |
| <b>SU1104062</b><br>(docenza esterna) | 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) | € 3.310.932,00        |
| <b>TOTALE Capitoli</b>                |   | <b>€ 3.838.376,64</b> |

## Budget Docenza interna 2014

|  |              |
|--|--------------|
| Budget per attività formative di iniziativa centrale | € 252.034,64 |
|--|--------------|

|   |              |
|---|--------------|
| Budget per attività formative di iniziativa regionale | € 275.410,00 |
| ABRUZZO   | 8.000,00     |
| BASILICATA  | 4.350,00     |
| CALABRIA  | 13.000,00    |
| CAMPANIA  | 26.500,00    |
| EMILIA ROMAGNA  | 20.000,00    |
| FRIULI VENEZIA GIULIA                                 | 8.000,00     |
| LAZIO   | 29.000,00    |
| LIGURIA   | 9.500,00     |
| LOMBARDIA   | 32.500,00    |
| MARCHE  | 7.750,00     |
| MOLISE  | 3.410,00     |
| PIEMONTE  | 18.000,00    |
| PUGLIA  | 20.000,00    |
| SARDEGNA  | 10.000,00    |
| SICILIA   | 24.000,00    |
| TOSCANA   | 11.900,00    |
| TRENTINO ALTO ADIGE                                   | 5.000,00     |
| UMBRIA  | 6.000,00     |
| VALLE D'AOSTA   | 2.500,00     |

|                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| <b>Totale Budget</b> | <b>€ 527.444,64</b> |
|----------------------|---------------------|