

## VERBALE D'INTESA

Il giorno 10.X.05, presso gli Uffici della Sede centrale dell'Inail di P.le Pastore n. 6 - Roma - la Delegazione di parte pubblica e le Organizzazioni sindacali a livello nazionale si sono incontrate per l'esame del Piano di Settore della Formazione relativo agli anni 2005 - 2006.

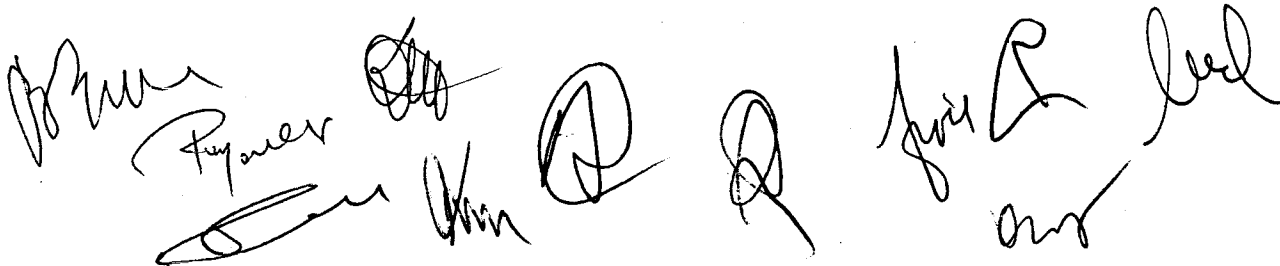
A tale proposito, le parti, vista la documentazione prodotta e preso atto degli scopi prioritari ed i relativi "ambiti" di intervento individuati nel Piano, ne rilevano la piena aderenza ai criteri ed alle indicazioni di cui all'art. 12 del CCNL 9 ottobre 2003, con particolare riferimento alla rilevazione dei bisogni formativi connessi allo sviluppo organizzativo e tecnologico dell'Istituto, alla qualità dei servizi ed allo sviluppo individuale delle risorse umane.

Inoltre, le parti condividono specificatamente le logiche sottostanti la pianificazione degli interventi formativi, mirati sia allo sviluppo organizzativo e tecnologico (sviluppo di sistema) che allo sviluppo individuale (sviluppo di micro sistema), previsto quest'ultimo in via immediata e prioritaria nei confronti delle risorse dirigenziali, tramite la sperimentazione del nuovo modello di offerta formativa.

Le parti, pertanto, condividono le linee generali del Piano di settore 2005 - 2006, che forma parte integrante del presente verbale.

Preso altresì atto della costituzione nell'ambito dell'Ente della Commissione bilaterale prevista dalle norme contrattuali come specifica forma di partecipazione sindacale, le parti convengono inoltre, che nell'ambito della natura "flessibile" del Piano, possano essere potenziate quelle priorità che la Commissione in questione potrà evidenziare in ambito formativo.

Inoltre, le parti sottolineano l'esigenza che, nella stesura dei programmi operativi, venga garantita la piena coerenza con gli obiettivi del citato Piano di settore e convengono sulla necessità di procedere a due verifiche del Piano stesso - con cadenza semestrale -



Handwritten signatures of the parties involved in the agreement, including the Delegazione di parte pubblica and the Organizzazioni sindacali.

al fine di monitorarne l'attuazione, anche con riferimento agli esiti dei piani formativi concordati a livello regionale.

Le parti, infine, allo scopo di disporre di un quadro completo sulla materia, condividono l'esigenza di procedere, quanto prima, alla verifica dei risultati relativi al biennio 2003-2004.

**LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI**

**CGIL** Roberto M...  
**CISL** ...  
**UIL** Augusto De ...  
**CSA di Cisl - Fialp** ...  
**RdB** ... (v. note e verbale)  
**CIDA/ASDAPI** VEDI NOTA A VERBALE  
**CONFEDIR** ...

**LA DELEGAZIONE**

...  
...  
...  
...  
...



FEDERAZIONE FUNZIONE PUBBLICA  
ASSOCIAZIONE SINDACALE DIRIGENTI  
ALTE PROFESSIONALITÀ I.N.A.I.L.

## DICHIARAZIONE A VERBALE

La CIDA - ASDAPI non sottoscrive il piano di settore della formazione per il 2005/2006 in quanto utilizza tra le fonti di riferimento anche le risultanze del c.d. "sistema unitario" di valutazione e sviluppo delle risorse umane introdotto dall'Amministrazione nel 2003 in violazione, per dirigenti e professionisti, delle norme di legge e contrattuali specificatamente contemplate per tali categorie di area dirigenziale (cfr. dichiarazione a verbale rilasciata il 20.10.2003).

In particolare, ribadisce che ogni esigenza formativa per le citate categorie desunta dai dati del predetto sistema risulta impropria perchè:

- per tutti i dirigenti - sia di I<sup>^</sup> che di II<sup>^</sup> fascia - non sono rispettate le procedure e garanzie sui criteri generali che debbono informare la contestuale disciplina di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi, che presuppongono l'utilizzo del controllo di gestione effettuato sulla contabilità analitica non ancora introdotta (cfr. art.5 d.lgs.286/99, richiamato espressamente dall'art.21 del d.lgs.165/2001 e dell'art.35 del CCNL di area dirigenziale);
- per i professionisti, e per gli avvocati in particolare, ogni aspetto valutativo della prestazione è disancorato da oggettivi criteri di esclusiva competenza tecnica, adeguata alla specificità dell'area professionale interessata.

Roma, 10-10-2005

per La Segreteria



## NOTA A VERBALE

La scrivente O.S. sottoscrive l'accordo relativo al piano di settore della formazione 2005-2006, in considerazione delle modifiche apportate rispetto alla prima stesura presentata dall'Amministrazione, nella quale era evidente la diretta corrispondenza tra sistema di valutazione delle competenze ed interventi formativi da porre in essere. Ciò nonostante permane all'interno del piano, seppure in forma evidentemente ridotta, una citazione esplicita alle risultanze generali del sistema di valutazione e sviluppo delle risorse umane come una delle fonti "che contribuiscono alla costruzione del quadro di riferimento e ad evidenziare i diversi bisogni formativi". Questo in palese contraddizione con quanto rappresentato dall'Amministrazione sulla bozza di CIE 2002-2005, presentata alle OO.SS., dove esplicitamente si dichiara sperimentale il sistema di valutazione delle competenze, riconoscendone di fatto l'impossibilità di applicazione.

Roma, 10 ottobre '05

p. Coordinamento Naz. RdB INAIL  
Daniela Mencarelli



SERVIZIO FORMAZIONE

PIANO DI SETTORE DELLA FORMAZIONE  
2005-2006

*RF*

*Am*

*fin*

*Supmer*

*del*

*or*

*ch*

*RF*

~~*RF*~~

*RF*

**INDICE**

<b>PREMESSA</b>	<b>PAG.</b>	<b>5</b>
<b>SCENARIO DI RIFERIMENTO</b>	<b>PAG</b>	<b>6</b>
<b>QUADRO DI RIFERIMENTO INTERNO</b>	<b>PAG</b>	<b>7</b>
<b>LA FORMAZIONE</b>	<b>pag</b>	<b>9</b>
<b>AMBITI DI AZIONE</b>	<b>PAG</b>	<b>11</b>
<b>MODALITÀ DI DEFINIZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE</b>	<b>PAG</b>	<b>13</b>
<b>SCOPI ED OBIETTIVI</b>	<b>PAG</b>	<b>15</b>
<b>PROGETTI DI INNOVAZIONE PER LA FUNZIONE FORMAZIONE</b>	<b>PAG.</b>	<b>16</b>
<b>BANCA DATI DELLA FORMAZIONE</b>	<b>PAG</b>	<b>18</b>
<b>CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE EX ART.82 DEL C.C.N.L. 11/10/96</b>	<b>PAG</b>	<b>19</b>
<b>LA FORMAZIONE DEL PERSONALE SANITARIO</b>	<b>PAG</b>	<b>20</b>
<b>LOGICHE DI FORMULAZIONE DEL BUDGET</b>	<b>PAG</b>	<b>23</b>
<b>TAVOLE SINOTTICHE DEI BISOGNI FORMATIVI</b>	<b>PAG</b>	<b>25</b>
<b>BREVI NOTE SUL BILANCIO DELLA FORMAZIONE</b>	<b>PAG</b>	<b>35</b>

*Handwritten signatures and initials:*  
- A large signature above item 19.  
- A signature above item 20.  
- A signature above item 23.  
- A signature above item 25.  
- A signature above item 35.  
- A signature to the right of item 35.

PIANO BUDGET SERVIZIO FORMAZIONE (ROMA -FIRENZE)

PIANO BUDGET SERVIZIO FORMAZIONE (FIRENZE)

RIEPILOGO PREVISIONI DI SPESA DEI CAP. 319 (ACQUISTO FORMAZIONE)  
E CAP. 315 (MISSIONI) PER STRUTTURA

DIREZIONI CENTRALI: RIEPILOGO PREVISIONI DI SPESA  
PER IL CAP. 319 E 315 QUOTE DECENTRATE

DIREZIONI CENTRALI: ATTIVITÀ FORMATIVE PER SINGOLA STRUTTURA

CONSULENZE E SOVRINTENDENZA MEDICA GENERALE: RIEPILOGO  
PREVISIONI DI SPESA PER IL CAP. 319 E 315 QUOTE DECENTRATE

CONSULENZE E SOVRINTENDENZA MEDICA GENERALE: ATTIVITÀ FORMATIVE  
(CAP. 319 E CAP. 315)

DIREZIONI REGIONALI: RIEPILOGO BILANCIO DI PREVISIONE  
DELLA FORMAZIONE (TUTTI I CAPITOLI)

DIREZIONI REGIONALI: RIEPILOGO PREVISIONI DI SPESA PER I CAPITOLI 319  
E 315 QUOTE DECENTRATE

DIREZIONI REGIONALI: RIEPILOGO PREVISIONI DI SPESA PER ACQUISTO  
DI SERVIZI FORMATIVI DESTINATI A INTERVENTI COLLETTIVI PER DIRIGENTI E PERSONALE DELLE AREE E MISSIONI CAP. 319 E  
315

DIREZIONI REGIONALI: RIEPILOGO PREVISIONI DI SPESA PER ACQUISTO  
DI SERVIZI FORMATIVI DESTINATI A PROFESSIONISTI E MEDICI  
E MISSIONI CAP. 319 E 315

Handwritten signatures and initials corresponding to the text blocks above. From top to bottom: a signature for 'CONSULENZE E SOVRINTENDENZA MEDICA GENERALE: ATTIVITÀ FORMATIVE (CAP. 319 E CAP. 315)'; initials 'PFB' and 'Jone' for 'DIREZIONI REGIONALI: RIEPILOGO BILANCIO DI PREVISIONE DELLA FORMAZIONE (TUTTI I CAPITOLI)'; initials 'Ry' and 'C' for 'DIREZIONI REGIONALI: RIEPILOGO PREVISIONI DI SPESA PER I CAPITOLI 319 E 315 QUOTE DECENTRATE'; initials 'R' and 'A' for 'DIREZIONI REGIONALI: RIEPILOGO PREVISIONI DI SPESA PER ACQUISTO DI SERVIZI FORMATIVI DESTINATI A INTERVENTI COLLETTIVI PER DIRIGENTI E PERSONALE DELLE AREE E MISSIONI CAP. 319 E 315'; initials 'S' and 'L' for 'DIREZIONI REGIONALI: RIEPILOGO PREVISIONI DI SPESA PER ACQUISTO DI SERVIZI FORMATIVI DESTINATI A PROFESSIONISTI E MEDICI E MISSIONI CAP. 319 E 315'.

**DIREZIONI REGIONALI: RIEPILOGO PREVISIONI DI SPESA PER L'ACQUISTO  
DI CORSI O SEMINARI INTERAZIENDALI ("CORSI A CALENDARIO") E MISSIONI  
(CAP. 319 E 315)**

**DIREZIONI REGIONALI: ELENCO ATTIVITÀ FORMATIVE**

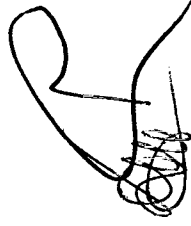
*BB*  
*PA* *kins* *Fumelle*  
*R* *Am* *h*  
*San* *or* *del*



**PREMESSA**

Il presente Piano di Settore è in continuità con il piano 2003/2004 del quale costituisce aggiornamento, alla luce dell'evoluzione degli scenari interni ed esterni e delle scelte strategiche operative e gestionali intervenute.

Esso, nel fare riferimento alla situazione attuale, rappresenta altresì le prospettive a breve e medio termine (2005/2006), tenendo conto dei programmi e degli obiettivi gestionali scaturiti dalle "linee" del CIV (delibera n. 19 del 22 giugno 2004), ed infine dal Piano triennale approvato dal C. di A. (delibera n. 12/2005)



## SCENARIO DI RIFERIMENTO

Il processo di cambiamento, in atto ormai da qualche anno nelle Pubbliche Amministrazioni, ha posto il cittadino/utente al centro del sistema e ne ha fatto l'elemento principale delle rispettive "mission", comportando altresì un significativo passo in avanti in termini di servizi offerti.

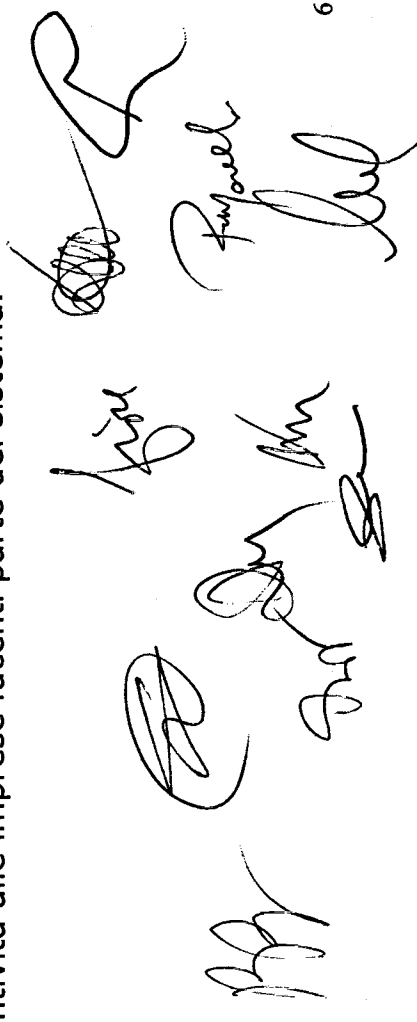
Il miglioramento della qualità della vita del cittadino/utente e la soddisfazione dei suoi bisogni di **"servizi sociali"** - in una logica di efficacia e di efficienza di sistema di erogazione - sono gli elementi sui quali ormai si focalizzano le azioni delle PP.AA..

Inoltre, la progressiva integrazione e collaborazione fra le PP.AA. oltre a consentire il progressivo miglioramento della qualità dei servizi integrati, fanno sì che il sistema di Welfare si realizzi in una logica di rete diffusa, a pieno presidio del territorio.

Le singole strutture facenti parte della P.A. costituiscono, del resto, dei sistemi aperti ed integrati, sia a livello di **"servizi sociali"** offerti, sia a livello di **trasparenza e chiarezza nel rapporto con il cittadino utente**.

Tutto ciò premesso, **l'affidabilità, la tempestività, l'efficacia e l'efficienza della P.A.** non può essere **realizzata** e consolidata se non ponendo al centro del sistema **la Risorsa Umana** e gli investimenti ad essa destinati. Ciò significa che le capacità di pianificare le R.U. e gli sviluppi di carriera attuando politiche meritocratiche, valorizzando le potenzialità e le qualità professionali del personale impegnato nei sistemi di produzione di servizi pubblici, costituiscono elemento di successo per erogare servizi efficaci ed efficienti ma soprattutto vicini al cittadino/utente.

Solo a queste condizioni i **sistemi di produzione** - sia di beni materiali che di servizi - possono considerarsi **gestiti in una logica di "qualità"** tale da garantire l'adeguata distintività alle imprese facenti parte del sistema.



## QUADRO DI RIFERIMENTO INTERNO

L'Istituto al fine di ottimizzare il proprio posizionamento nella rete della P.A. e più specificatamente nel sistema di Welfare non può che continuare a perseguire i necessari adeguamenti funzionali, organizzativi e tecnologici atti a dare concretezza operativa alle linee strategiche che scaturiscono dallo scenario del sistema Paese, brevemente rappresentato nel paragrafo precedente.

Il progressivo consolidarsi delle autonomie locali ha spinto, e continua a farlo, verso un decentramento decisionale e produttivo che meglio garantisce la vicinanza "Ente/utente".

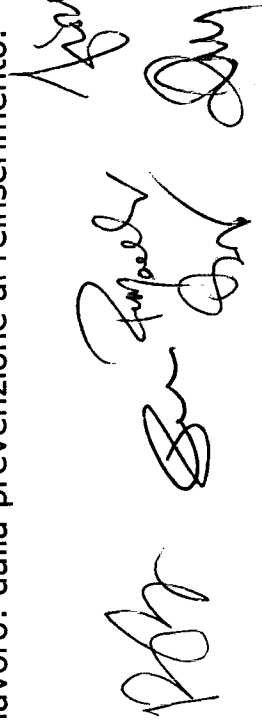
Con il rinnovo degli Organi sono stati progressivamente rifocalizzati gli obiettivi di innovazione che impegneranno l'Ente nel medio/lungo periodo nell'attuazione del suo **riposizionamento** nell'ambito del **sistema di Welfare**.

Fermo restando che l'INAIL continuerà a perseguire - nel medio/breve periodo - gli obiettivi di **efficienza** organizzativa, di sviluppo della **qualità del servizio erogato di evoluzione e consolidamento** delle azioni per la promozione ed il potenziamento della cultura della **prevenzione** nel sistema produttivo nazionale, fondamentale diviene - per la piena attuazione della strategia di riposizionamento - l'integrazione, che è anche un **passaggio** culturale, tra **"assicurazione" e "sicurezza", tra "risarcimento" e "prevenzione"**.

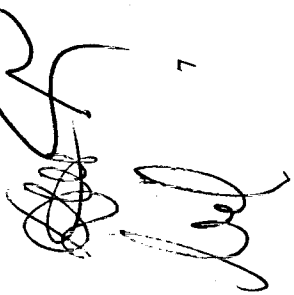
In questa logica, la Direzione Generale, attraverso le proprie Strutture Centrali, continuerà ad elaborare ed emanare linee di indirizzo gestionali ed operative di carattere generale consolidando il proprio ruolo di "snodo" rispetto alle politiche di Welfare a livello nazionale, che esse contribuiscono a formulare.

Le Direzioni Regionali continueranno ad assicurare il governo del territorio di riferimento svolgendo il ruolo di connettore fra la Direzione Generale e le diverse Sedi della propria Regione e "reinterpreta" le politiche gestionali impostate dal centro alla luce delle specifiche realtà presidiate.

Le Sedi attueranno in termini operativi le linee strategiche emanate dagli Organi centrali per la piena tutela dell'infortunato/tecnopatico nel mondo del lavoro: dalla prevenzione al reinserimento.







Rispetto a tutto ciò la Formazione, in stretta correlazione e coerenza con lo sviluppo organizzativo, si configura sempre più come strumento essenziale - strategico - che concorre a rendere possibile la piena concretizzazione degli obiettivi sottesi alle strategie delineate.




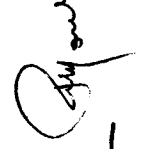


In primo luogo, nel continuare a perseguire e consolidare l'integrazione dell'Ente nella politica di Welfare, ripositionandolo come uno dei principali **protagonisti di un "sistema sociale sicuro"**, la Formazione, attraverso **iniziative tese all'aggiornamento, alla riqualificazione ed allo sviluppo professionale**, dovrà supportare i processi di cambiamento necessari per **"assicurare sicurezza"** tenendo conto anche delle profonde innovazioni intervenute nel mercato del lavoro e nell'organizzazione delle attività produttive.

Ciò non può evidentemente compromettere i **valori della sicurezza e della salute che costituiscono il paradigma al quale è ispirata la strategia dell'Ente** che si traduce nella realizzazione della **"sicurezza sul posto di lavoro"** e nel perseguimento dell'obiettivo massimo del cosiddetto "rischio zero".

**La Formazione** attraverso le sue attività dovrà, inoltre, **rinvigorire i valori sottesi alla "Mission"** dell'Istituto esaltando le caratteristiche declinate e sintetizzate nel concetto di **"sicurezza diffusa"**. Ovviamente il raggiungimento degli obiettivi di cambiamento dovrà concretizzarsi in una logica di efficacia, efficienza e qualità del "servizio sociale" erogato.

Tutto ciò premesso, l'Istituto proseguirà ad operare per la diffusione della cultura della "gestione in qualità" i cui elementi focali sono:

- ✓ **rispondere alle attese dell'utente in qualità ed in modo tempestivo ed efficiente;**
- ✓ muoversi in una logica di **organizzazione dinamica** e di **sistematica integrazione** del sistema **interno** e fra i sistemi facenti parte **della rete della P.A.**;
- ✓ dotarsi dei **supporti tecnologici** che contribuiscono ad **avvicinare l'utente al sistema di produzione** rendendolo più efficace e più efficiente;
- ✓ realizzare una **gestione economica/finanziaria coerente** con tutti gli interventi di **razionalizzazione e di miglioramento organizzativo e tecnologico senza penalizzare la qualità del servizio e nello stesso tempo, contenendo al massimo i tempi di erogazione;**

  
  
  
  
  
 8

✓ **valorizzare le R.U.** attraverso **interventi di sviluppo professionale e politiche di gestione di risorse** che contribuiscano al **pieno coinvolgimento** delle stesse negli **obiettivi dell'Istituto**.

Sono confermate, quindi, le esigenze di **velocità, continuità e sincronia** del processo di **innovazione** delle diverse componenti aziendali, **ben sintetizzate** nello slogan: **"progettare attuando"**.

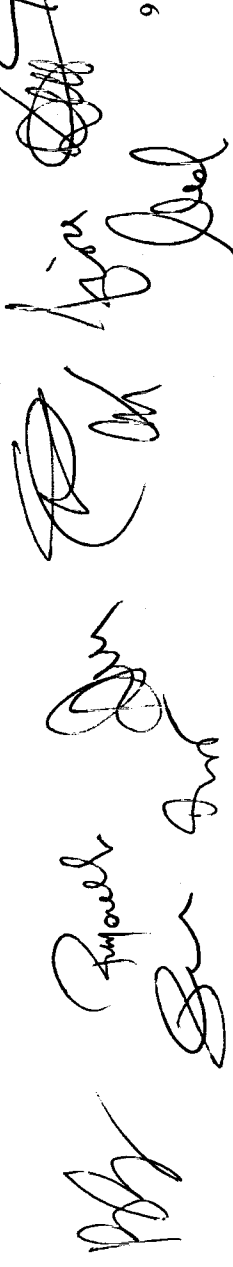
Del resto il processo di cambiamento che caratterizza la struttura dell'Istituto è tale da comportare un altrettanto sistematico intervento di sostegno professionale e culturale delle risorse impiegate al fine di adeguarle ai profili attesi. In questa logica la Formazione dell'Istituto, sia centrale che territoriale, è impegnata affinché i valori, la cultura e le professionalità delle risorse siano in grado di sostenere le sfide che le nuove strategie del Top Management hanno lanciato.

## LA FORMAZIONE

Gli obiettivi di riposizionamento richiedono, pertanto, che i portati professionali delle Risorse dell'Istituto siano adeguati a garantire il loro pieno raggiungimento e i mutamenti culturali necessari affinché ci sia un armonico sviluppo fra strategia, assetto organizzativo, piattaforma professionale.

Con gli strumenti attualmente a disposizione della formazione, il Servizio può sempre più concretamente diversificare la tipologia dell'offerta formativa concorrendo così pienamente a realizzare i mutamenti e lo sviluppo delle linee strategiche tracciate.

Accanto agli interventi destinati a soddisfare i bisogni connessi ai cambiamenti di medio/lungo periodo, la Formazione è infatti in condizione di erogare un servizio formativo a sostegno delle Risorse, attraverso interventi più mirati, in quanto generati sulla base dell'analisi dei bisogni direttamente connessi alle diverse competenze.



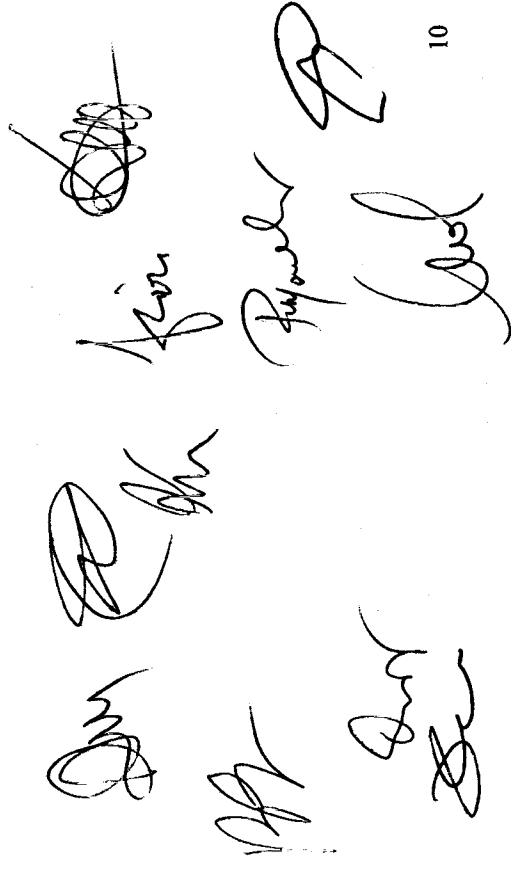
**Le attività poste in essere dal Servizio Formazione potranno così rispondere ad obiettivi di trasformazione e sviluppo culturale rispetto a prospettive a lunga gittata oltrechè ad obiettivi di sostegno professionale all'attuale sistema di produzione.**

Oggi più che mai, al fine di garantire anche la **formazione continua** richiesta dal sistema, l'approccio della Formazione sarà soprattutto per **percorsi**, sistema che consente di rispondere in modo efficace sia alle istanze di supporto formativo di medio/lungo periodo che a quelle di breve.

Le azioni formative potranno essere più efficaci perché sempre più mirate e atte a generare processi di empowerment tali da consentire alle Risorse stesse di essere motore ed artefici del proprio curriculum formativo/professionale.

**Tutto ciò premesso, la Formazione potrà intervenire sia a livello di competenze tecnico specialistiche per migliorare l'efficacia professionale delle risorse, sia di comportamenti organizzativi per sviluppare l'efficienza del sistema produttivo**, ricorrendo alle metodologie, alle tecniche e agli strumenti più idonei al raggiungimento dei differenti obiettivi sottesi all'aggiornamento tecnico specialistico ed alla formazione comportamentale.

Inoltre, la Formazione supporterà i progetti destinati a sviluppare la **cultura di genere** sia attraverso azioni formative sia attraverso la realizzazione di un software - per l'autoformazione in tema di pari opportunità - il quale somministrerà diversi contenuti fra cui "benessere fisico e psichico", "comportamenti organizzativi penalizzanti per il personale femminile" etc..

A collection of handwritten signatures and initials in black ink, arranged in two rows. The top row contains four distinct signatures. The bottom row contains four sets of initials or shorter signatures, some appearing to be initials like 'PP', 'SM', and 'SC'.

## AMBITI DI AZIONE

La piena realizzazione dei cambiamenti delineati anche dal nuovo Top Management si fonda sulla stretta connessione fra **integrazione dei ruoli organizzativi**, **sviluppo tecnologico** e **sostegno professionale** alle risorse impegnate nel sistema produttivo.

La formazione, chiamata a supportare il processo di changing, avviato nel 2004, dovrà modulare il proprio intervento - di accompagnamento culturale e professionale - in funzione degli steps e dei tempi dettati dal progetto di cambiamento stesso (progettare facendo), al fine di dare l'adeguato contributo per consentire all'Ente di riposizionarsi a più alti livelli di efficacia e di efficienza.

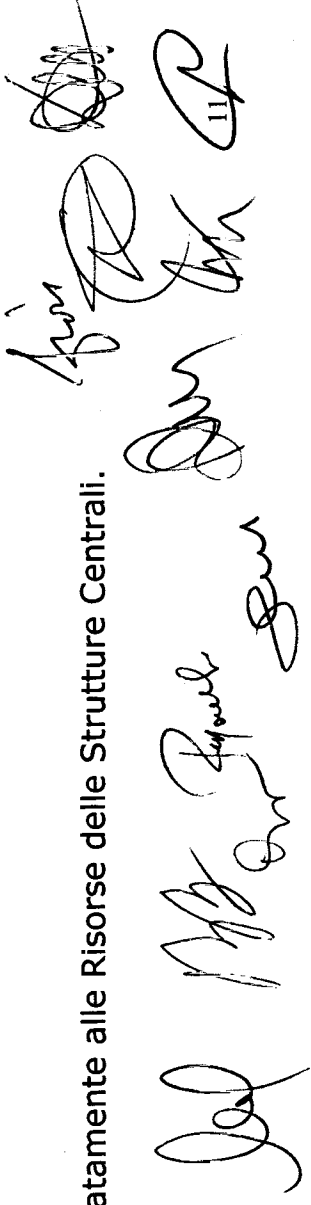
Con il consolidarsi dell'autonomia delle Strutture Territoriali e dell'assessment, ormai pienamente realizzato, del decentramento del capitolo 319, gli ambiti d'intervento della Formazione sono configurati in modo tale da garantire l'opportuno sostegno alle R.U. sia per l'adeguamento e la manutenzione delle professionalità sia per la trasformazione e l'innovazione a supporto dello sviluppo organizzativo.

Le linee lungo le quali si andranno a realizzare gli interventi formativi, in coerenza a quanto illustrato nel paragrafo "quadro di riferimento interno" relativamente agli ambiti di azione e di responsabilità della Direzione Generale e delle Strutture territoriali, si possono classificare come:

- ✓ **sviluppo di macro-sistema**, che prevede interventi tesi a sostenere innovazioni strategiche connesse a cambiamenti organizzativi, di architettura tecnologica, di ruoli nonché normativi;
- ✓ **adeguamento/sviluppo di micro-sistema**, che prevede azioni volte a sostenere/sviluppare le professionalità rispetto ai sistemi produttivi locali e/o al posto di lavoro.

Alla luce di quanto sopra, il **Servizio Formazione** dovrà svolgere un **duplice ruolo** in funzione dei referenti con cui, di volta in volta, si andrà ad interfacciare:

- svolgerà attività di **macro-sistema** allorquando le iniziative che porrà in essere riguarderanno il personale delle diverse Strutture centrali e territoriali;
- realizzerà anche attività di **micro-sistema**, limitatamente alle Risorse delle Strutture Centrali.



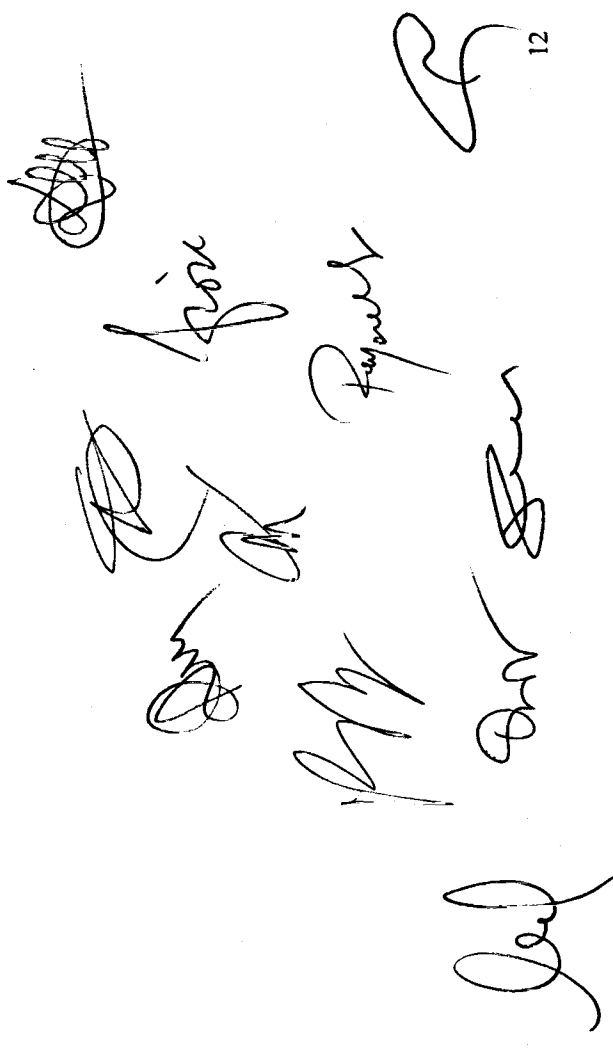
Oltre a quanto sopra, altri ambiti d'intervento del Servizio saranno costituiti dalle iniziative a sostegno dell'**inserimento** di nuove Risorse - a seguito di selezione esterna o mobilità inter Enti - nonché dalle azioni volte allo **sviluppo strategico/professionale** di Risorse da destinare a nuove figure professionali (mestieri) - ad esempio, analista di organizzazione e comunicatori ex L. 150/2000 - , sia per le Strutture centrali, sia per le Strutture territoriali.

Per quanto concerne le Strutture della **Formazione Regionale** queste realizzeranno interventi formativi tesi ad adeguare/sviluppare il sistema **produttivo locale**.  
Spetta, inoltre, alla Formazione Regionale rispondere ai bisogni di professionalizzazione connessi al **posto di lavoro**.

Inoltre le **Strutture Territoriali**, in **partnership** con il Servizio Formazione, potranno essere coinvolte nella realizzazione di iniziative formative per **aspetti di eccellenza** loro propri.

Le **Strutture Centrali** - oltre a provvedere direttamente per le rispettive Risorse, attraverso corsi a "calendario" - collaboreranno in **partnership** con il Servizio, in particolare, quando dovranno essere realizzati interventi formativi generati da innovazioni legislative/normative, procedurali, organizzative ecc. fungendo da portatori di **specificità di materia** al fine anche di garantire la diffusione omogenea dei cambiamenti.

**Il Servizio Formazione dovrà rafforzare la propria azione di governo al fine di garantire l'unicità di indirizzi della Formazione e giocare il ruolo di consulente per le Strutture Centrali e Territoriali, in relazione ai diversi aspetti attinenti la formazione.**



A collection of handwritten signatures and initials in black ink, arranged in a loose grid. The signatures vary in style, including cursive and more formal block letters. Some are accompanied by small circular stamps or marks.



## MODALITA' DI DEFINIZIONE DELLE ATTIVITA' FORMATIVE

Per quanto attiene la predisposizione del **piano di settore**, come noto, è consuetudine della Formazione redigerlo dopo aver attivato le diverse fonti che contribuiscono alla costruzione del quadro di riferimento e ad evidenziare i diversi bisogni formativi.

Con la possibilità di integrare l'attuale sistema di analisi dei bisogni anche con l'analisi dei gap di competenza rispetto al profilo atteso, il sistema di pianificazione della Formazione si arricchisce - concretamente - di ulteriori possibilità per rilevare i **bisogni formativi connessi**:

- ✓ allo **sviluppo di sistema**, e che richiedono interventi di medio/lungo periodo - in attuazione delle strategie di cambiamento - finalizzati a potenziare l'efficacia del sistema produttivo;
- ✓ allo **sviluppo di microsystema**, da attuare mediante interventi di breve periodo orientati al sostegno del portato professionale delle Risorse impegnate nel sistema produttivo.

In particolare, le fonti di riferimento oggi sono:

- ✓ gli indirizzi degli Organi;
- ✓ i progetti organizzativi, in gestione o in avvio;
- ✓ l'ipotesi dell'accordo di programma per il triennio 2005-2007;
- ✓ i "rapporti ispettivi" della D. C. Ispettorato;
- ✓ le relazioni di fine corso dei responsabili dei progetti;
- ✓ le interviste, ad interlocutori privilegiati delle Direzioni Centrali e Consulenze;
- ✓ i focus group con un campione rappresentativo di responsabili della formazione territoriale, individuati attraverso i criteri di rappresentatività territoriale e di dimensionamento del bacino di utenza;
- ✓ le risultanze generali del sistema di valutazione e sviluppo delle R.U.

Sulla base di tali fonti - che consentono preliminarmente di declinare il quadro di riferimento - vengono tracciate le linee strategiche da perseguire, gli scopi e gli obiettivi dell'attività formativa, nella logica sia di risposta a bisogni di sistema sia di soddisfazione ai bisogni di micro sistema.

*[Handwritten signatures and initials]*

E' chiaro che **le azioni formative** connesse allo **sviluppo di sistema** costituiscono gli eventi formativi prioritari, **riguardando principalmente le figure professionali coinvolte nel processo di cambiamento.**

Con il Piano 2005, sono state individuate le priorità di intervento formativo sotto un duplice aspetto, quali/quantitativo e cioè, sia in base al maggiore addensamento delle Risorse che presentano esigenze di allineamento rispetto alle varie competenze, sia in termini qualitativi, in quanto l'opportunità d'intervento è stata definita in relazione ai tempi declinati per gli obiettivi strategici e per quelli operativi.

**I sostegni formativi** messi in campo **per rispondere ai bisogni di micro sistema** sono **destinati in modo più personalizzato alle Risorse** per le quali è oggi più facile rilevare l'effettiva **necessità d'intervento.**

La **Formazione Centrale** erogherà i propri servizi avendo come destinatari **gruppi di consistenza rilevante**, in coerenza con la propria "mission", **per assicurare omogeneità ed adeguatezza professionale** a tutte le Risorse dell'Istituto.

La **Formazione Regionale**, invece, lavorerà anche sulle **singole risorse** potendo disporre, altresì, delle informazioni relative ai **gap delle competenze** (tecnico specialistiche e comportamentali) rispetto al profilo atteso.

In linea con il vigente CCNL di comparto, il piano tiene conto, inoltre, dei fabbisogni formativi rilevati "*in relazione alle innovazioni tecnologiche, organizzative e normative, ai processi di mobilità, ai processi di reclutamento di nuovo personale, ai programmi di sviluppo della qualità dei servizi, alle esigenze di accrescimento e sviluppo professionale, con particolare riferimento alla riqualificazione e progressione professionale del personale.*"

A tale ulteriore proposito, le iniziative formative sono programmate in modo tale da consentire la più ampia partecipazione del personale femminile, in relazione alla forte valenza di tale componente nell'Istituto.

Handwritten signatures and initials, including "P. H.", "R. H.", "S. H.", "L. H.", "D. H.", and "E. H.", along with a large stylized signature.

## SCOPI E OBIETTIVI

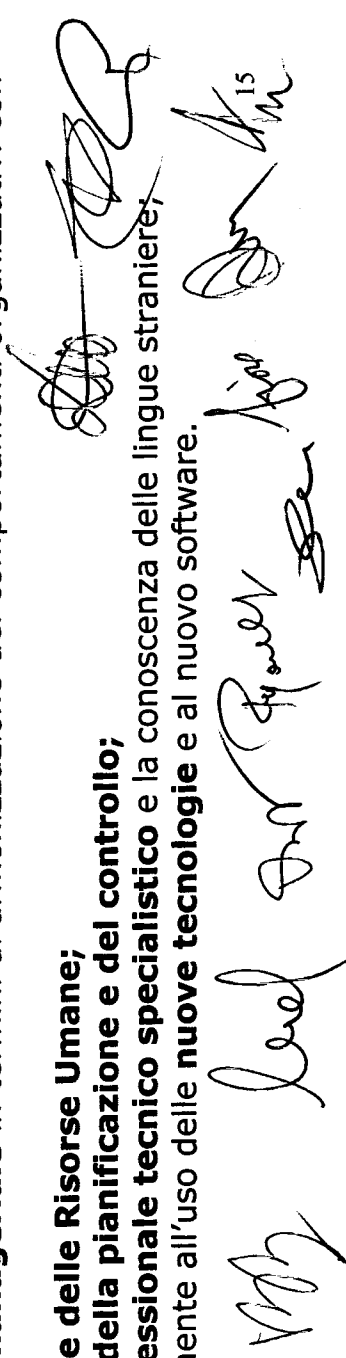
Sulla base del quadro di riferimento esterno/interno delineato, degli obiettivi di riposizionamento e di changing tracciati dal Top Management, degli ambiti di azione centro/territorio nonché della macro analisi dei bisogni effettuata, gli **scopi** prioritari di **macrosistema** sui quali la Formazione focalizzerà l'attenzione sono:

- ✓ continuare a perseguire e sviluppare l'**integrazione del management aziendale**;
- ✓ consolidare e sviluppare la cultura della **gestione "in qualità"** e dell'**orientamento al cliente**;
- ✓ contribuire a consolidare **sistemi e cultura della gestione delle risorse** in termini di *motivazione e coinvolgimento*, realizzando stili di gestione coerenti con lo sviluppo organizzativo disegnato e superando le differenze di genere;
- ✓ proseguire nella realizzazione di interventi per lo sviluppo della cultura della **gestione economica e finanziaria** in una logica di efficienza;
- ✓ seguire a perseguire l'aggiornamento e lo sviluppo delle conoscenze relative alle **tecnologie** ed alla **innovazione tecnologica**.

Sarà ancora terreno di lavoro della Formazione anche il sostegno **allo sviluppo del decentramento, all'autonomia e all'assunzione di responsabilità delle risorse preposte alle unità organizzative ai diversi livelli**.

Il cambiamento, soprattutto culturale, tracciato attraverso gli scopi sopra riportati, sarà perseguito dalla Formazione attraverso **obiettivi formativi** tesi a:

- sostenere e sviluppare la **cultura manageriale** in termini di armonizzazione dei comportamenti organizzativi con quelli attesi;
- accrescere la cultura della **gestione delle Risorse Umane**;
- sviluppare e diffondere la **cultura della pianificazione e del controllo**;
- sostenere l'**aggiornamento professionale tecnico specialistico** e la conoscenza delle lingue straniere;
- diffondere le conoscenze relativamente all'uso delle **nuove tecnologie** e al nuovo software.



Gli interventi che saranno realizzati possono sinteticamente essere ricondotti ai seguenti filoni:

1. **istituzionale**: interventi a consolidamento e sviluppo della conoscenza in materia istituzionale;
2. **tecnico specialistico**: interventi a sostegno dell'aggiornamento professionale delle varie figure;
3. **di ruolo**: interventi a sostegno dei ruoli agiti, in particolare per il personale che accede a nuove posizioni ordinamentali ed organizzative;
4. **di integrazione del sistema INAIL** nel sistema complessivo della P.A. con riguardo sia alla realtà centrale che a quella territoriale;
5. **tecnologico informatico** con particolare riguardo agli effetti indotti dalla rivoluzione digitale in atto nella P.A..

Ciò premesso per una più ampia rappresentazione delle aree di intervento che saranno oggetto di azione formativa nel corso del 2005/2006 si rimanda alle tavole sinottiche.

Dette tavole sono strutturate in modo da evincere lo scopo organizzativo, l'area di intervento e i destinatari.

#### PROGETTI DI INNOVAZIONE PER LA FUNZIONE FORMAZIONE

Il Servizio Formazione ha avviato, nel 2003, due progetti di rilevanza per la funzione formazione che attengono al "sistema di valutazione della formazione e dei ritorni dell'investimento formativo" e al "nuovo modello e sistema della formazione" quest'ultimo volto ad armonizzare il modello formativo con il sistema di valutazione e sviluppo delle competenze.

Questi due progetti sono stati individuati come obiettivi di struttura per il 2003 e 2004 ed affidati a due gruppi di lavoro.

Ovviamente, data la relativa portata, anche nel 2005 sono pianificate ulteriori attività relativamente ad entrambi i progetti.



Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the left and several smaller ones on the right.

#### **CUSTOMER SATISFACTION DELLA FORMAZIONE**

Come ampiamente descritto nel consuntivo 2004, nello scorso anno, il Servizio Formazione ha completato la definizione del modello e del sistema della valutazione della formazione e del ritorno dell'investimento sulle R.U., avviando, altresì, la sperimentazione in questione degli strumenti standardizzati per la valutazione della formazione.

Il 2005 sarà dedicato al perfezionamento del sistema per gli aspetti critici che emergeranno dalla sperimentazione in questione.

Sarà, inoltre, presentato e condiviso con i formatori del Servizio il sistema di valutazione dei ritorni dell'investimento sulle R.U. prima di farne oggetto d'illustrazione alle OO.SS..

#### **IL NUOVO MODELLO DELLA FORMAZIONE**

Sempre fra il 2003 e il 2004, un apposito gruppo costituito dalle Risorse della Formazione, ha predisposto un documento contenente le caratteristiche dell'offerta formativa nonché gli ambiti di competenza delle diverse strutture preposte alla formazione (centrale e territoriale). In tale documento si affronta inoltre, la tematica relativa agli esperti di materia.

Maggiori dettagli sono reperibili nel consuntivo delle attività formative del 2004.

Per il 2005 detto documento sarà armonizzato con quanto emergerà dal modello che verrà definito nell'ambito del progetto VARIUS in relazione alla reportistica prodotta e disponibile.

Successivamente, il documento oltre ad essere condiviso con la Direzione Centrale Risorse Umane - per la necessaria coerenza con le politiche di sviluppo e le scelte organizzative in esso contemplate - sarà illustrato alle OO.SS..



## LA BANCA DATI DELLA FORMAZIONE

Possiamo ritenere - almeno per questa fase - compiuta l'architettura del sistema di consuntivazione della Formazione (CCF) che, come noto, consente di monitorare e rendicontare le attività formative realizzate e gestite dalle diverse strutture o iniziative a calendario a cui hanno partecipato le Risorse dell'Ente.

Molteplici sono le informazioni in essa contenute tali da poter costituire una fonte preziosa per il governo dell'unitarietà della Formazione.

Nel 2005 il **Servizio Formazione** sarà impegnato a **completare e migliorare la qualità della reportistica dei dati** inerenti la Formazione, al fine di consentire al Dirigente del Servizio, ai Responsabili delle Strutture, agli Organi e alla SSPA di avere una visione articolata degli interventi formativi realizzati nell'Istituto.

Si lavorerà inoltre, per trasformare la procedura CCF in un **sistema di gestione** che consenta di **governare il monitoraggio dell'intero processo formativo** fin dal conferimento dell'incarico al team di progetto.

Questo sistema oltre che contenere la banca dati della formazione e la **biblioteca informatizzata dei progetti formativi**, dovrà prevedere il collegamento con alcune altre procedure aziendali al fine di realizzare pienamente **l'integrazione del sottosistema formazione nel sistema informatico aziendale**.

Vista la rilevanza delle integrazioni che si intendono realizzare è evidente che l'intero progetto di sviluppo non potrà essere realizzato nel corso di un solo anno, ma si ha la necessità di prevedere almeno un biennio di lavoro.

A collection of handwritten signatures and initials in black ink, arranged in two rows. The top row contains several distinct signatures, including one that appears to be 'Fior' and another that looks like 'Fugnerel'. The bottom row contains more signatures, some of which are more stylized or abbreviated, including one that looks like 'Suf' and another that looks like 'Suf' with a large flourish.

**CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITA' DI AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE EX ART. 82 DEL C.C.N.L. 11/10/96**

In linea a quanto previsto dal C.C.N.L. 11 ottobre 1996 - e, precisamente, dall'art. 82 in base al quale "l'aggiornamento professionale è assunto dagli enti come metodo permanente teso ad assicurare il costante adeguamento delle competenze professionali all'evoluzione delle specifiche discipline e dei relativi contesti di riferimento" - anche per il 2005, si pone l'esigenza di individuare i criteri che dovranno costituire le linee di riferimento dell'aggiornamento dei professionisti la cui corretta applicazione, ad accordo sindacale siglato, è nella responsabilità dei relativi Coordinatori.

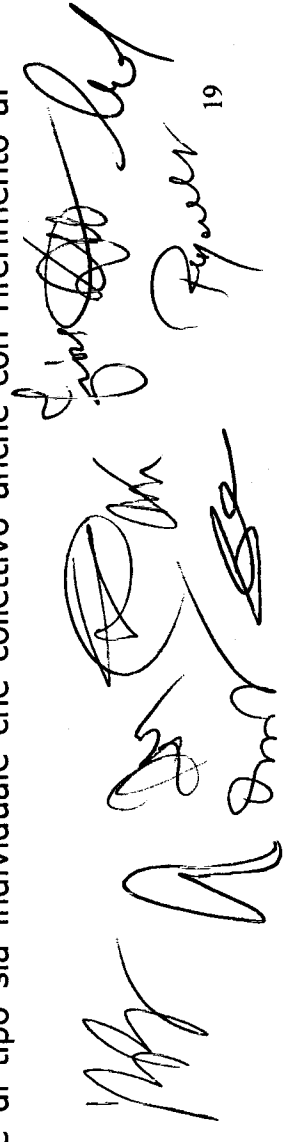
Si rammenta che la **previsione di spesa** necessaria per l'aggiornamento deve essere effettuata, da ciascuna **Consulenza, contemplando anche le esigenze delle Risorse dislocate in altre Strutture.**

La verifica realizzata con i rappresentanti delle Consulenze Centrali ha confermato l'esigenza di mantenere l'impostazione fin qui data, individuando **due linee parallele**, rispetto alle quali guidare le scelte delle iniziative formative, che vedranno impegnati i professionisti appartenenti alle diverse consulenze.

**La tipologia delle iniziative** da intraprendere dovrà rispondere a bisogni di **aggiornamento** ( specialistico) e **formazione** (generale strategica).

Il contenuto **specialistico**, diverso per ogni consulenza, sarà volto ad aggiornare e a sviluppare il "portato professionale" nella sua componente "tecnica", quindi, dovrà attenersi alla materia specifica (**campo d'azione**) della **singola Consulenza.**

Il contenuto **generale strategico** dovrà sostenere e sviluppare l'armonizzazione fra il contributo del professionista e la struttura di riferimento, e dovrà quindi essere individuato negli ambiti di riferimento della **qualità** e delle **nuove tecnologie, laddove, con tali espressioni, ci si intende riferire ad iniziative formative** tendenti a migliorare il "sistema azienda" e riconducibile, quindi, ad esigenze di tipo sia individuale che collettivo anche con riferimento al contesto organizzativo e strutturale dell'Ente.



I temi connessi all'**innovazione tecnologica** potranno essere oggetto di formazione generale strategica per **tutti i professionisti delle Consulenze, fatta eccezione per quelli della Consulenza per l'innovazione tecnologica**, per i quali tale area tematica costituisce **materia specialistica**. Considerato il diverso approccio metodologico per quanto attiene il nuovo modello formativo, il **Servizio Formazione**, al fine di garantire omogeneità negli standard qualitativi degli interventi realizzati nell'Istituto, **porrà particolare cura alle metodologie ed ai canali di somministrazione** degli interventi stessi al fine di **contribuire a calibrarli adeguatamente** rispetto sia **agli obiettivi che ai tempi di apprendimento**.

Si rammenta, inoltre, che la **partecipazione a convegni e congressi, finalizzata all'aggiornamento obbligatorio e contemplata nei programmi** di aggiornamento delle strutture professionali del presente Piano, sarà comunque **finanziata** tramite il **capitolo della Formazione (319)**.

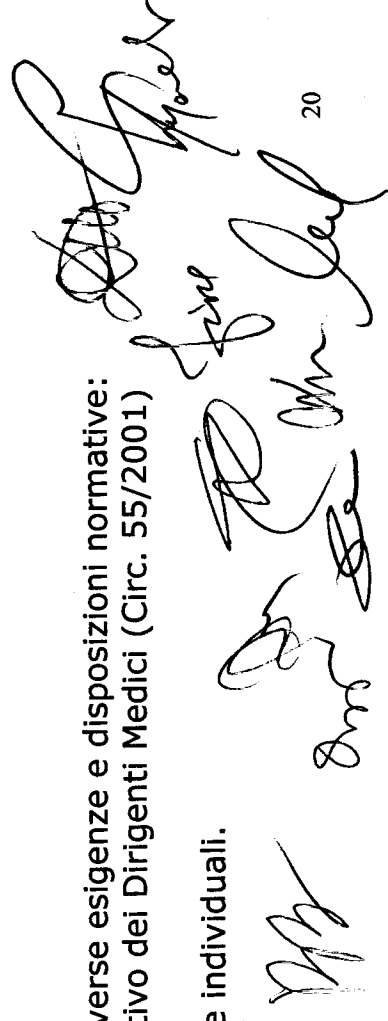
### LA FORMAZIONE DEL PERSONALE SANITARIO

Il personale sanitario dell'Istituto è inserito nell'ambito delle seguenti categorie:

- Dirigenti Medici (a tempo pieno e a tempo definito)
- Tecnici Sanitari di Radiologia Medica
- Infermieri
- Fisioterapisti
- Tecnici ortopedici
- Ortottisti
- Tecnici di laboratorio biomedico

Le necessità di formazione di detto personale discendono da diverse esigenze e disposizioni normative:

- Aggiornamento professionale obbligatorio e facoltativo dei Dirigenti Medici (Circ. 55/2001)
- Normativa sull'Educazione Continua in Medicina
- Esigenze connesse al posto di lavoro e/o a esigenze individuali.

The bottom right of the page contains several handwritten signatures and initials in black ink. There are approximately seven distinct marks, including a large signature at the top right and several smaller initials or signatures below it.



Aggiornamento professionale obbligatorio e facoltativo dei Dirigenti Medici  
La circolare 55 del 2001 prevede che i Dirigenti Medici dell'Istituto usufruiscano di un monte ore destinato all'aggiornamento professionale.

Detto aggiornamento si attua, tra l'altro, mediante la partecipazione a:

- a) Eventi organizzati e gestiti dall'Istituto;
- b) Eventi esterni individuati dall'Istituto ed inseriti in un elenco annuale predisposto dalla Sovrintendenza Medica Generale;
- c) Eventi esterni individuati dai singoli medici la cui partecipazione viene autorizzata dalle Sovrintendenze Mediche Regionali.

La Sovrintendenza Medica Generale, in linea con gli obiettivi generali fissati dall'Ente in tema di politica sanitaria, programma annualmente gli eventi organizzati e gestiti direttamente dall'Istituto (punto "a") per i quali indica il budget annuale di spesa e selezione, sulla base dei bisogni formativi dei medici, gli eventi organizzati da soggetti esterni (punto "b"). Le Sovrintendenze Mediche Regionali pianificano la partecipazione dei Dirigenti Medici di competenza a detti eventi.

Normativa sull'Educazione Continua in Medicina

**Dal 1° gennaio 2002, gli operatori sanitari che operano nelle strutture pubbliche e private, sono tenuti ad acquisire annualmente crediti formativi, tramite la partecipazione ad eventi accreditati dalla Commissione Nazionale per la formazione continua, in virtù di quanto stabilito dalla normativa riguardante l'Educazione Continua in Medicina (ECM) di cui al D.L. vo n. 229/1999 e successive integrazioni.**

Pertanto anche gli operatori sanitari dell'Istituto sopra menzionati sono tenuti a rispettare le indicazioni del programma ECM e ad acquisire i crediti formativi previsti.

Dall'obbligo formativo in parola è escluso il personale che frequenta corsi di formazione universitaria post-laurea, propri della categoria professionale di appartenenza, per tutti gli anni compresi nell'impegno formativo. Sono, altresì, esclusi dal predetto obbligo i soggetti che fruiscano degli istituti previsti dalle disposizioni in materia di tutela della maternità, nonché in materia di adempimento del servizio militare, nell'intero periodo di riferimento.

Il piano nazionale ECM, per il quinquennio 2002-2006, ha previsto l'acquisizione dei seguenti crediti formativi da parte del personale di cui sopra:

Anno: 2002 = n°10 crediti formativi  
2003 = n°20 crediti formativi  
2004 = n°30 crediti formativi



2005 = n°40 crediti formativi  
2006 = n°50 crediti formativi

**Totale nel quinquennio = n°150 crediti formativi.**

Si precisa che il 50% dei crediti annuali sopraindicati deve essere acquisito nell'anno solare di riferimento, mentre il restante 50% può essere acquisito negli anni precedenti o negli anni successivi a quello di riferimento. Per ogni anno, possono essere acquisiti un numero massimo di crediti non superiore al doppio di quelli previsti per l'anno stesso.

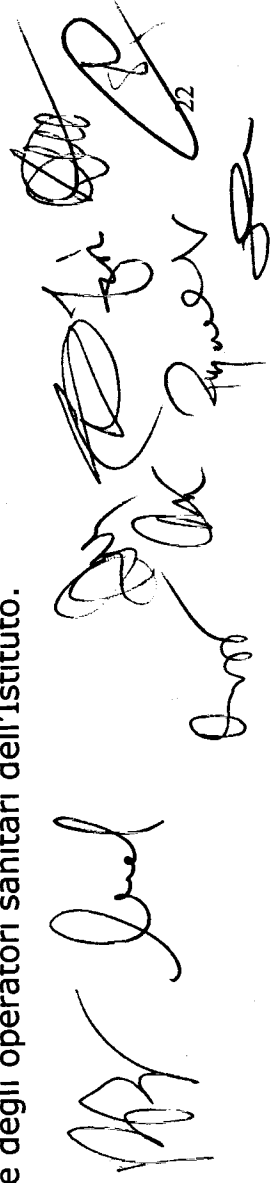
Per gli anni 2002-2004 la Sovrintendenza Medica Generale, anche in collaborazione con soggetti istituzionali esterni, ha organizzato eventi formativi E.C.M. che sono valsi a garantire ai Dirigenti Medici, agli Infermieri ed ai Tecnici Sanitari di Radiologia Medica l'acquisizione di gran parte dei crediti formativi previsti per detti anni. Le altre tipologie di operatori sanitari, in considerazione dell'esiguità numerica delle qualifiche, sono stati autorizzati dall'Istituto a partecipare ad eventi esterni per acquisire i crediti formativi.

Per il 2005 si intende perseguire la medesima metodologia proponendo all'accreditamento, presso la Commissione Nazionale ECM, eventi formativi indirizzati alle singole professionalità sanitarie e, in considerazione dell'elevato numero di crediti ECM da acquisire, programmando anche la partecipazione degli operatori sanitari dell'Istituto ad eventi esterni accreditati. Ambedue queste modalità saranno attuate dalla Sovrintendenza Medica Generale in accordo con il Servizio Formazione e con il coinvolgimento delle Strutture territoriali.

Poiché, infine, la normativa sull'Educazione Continua in Medicina è in fase di evoluzione verso l'individuazione di soggetti idonei alla gestione autonoma di eventi formativi accreditati ("provider"), la Sovrintendenza Medica Generale, unitamente al Servizio Formazione, sta analizzando la possibilità che l'Istituto possa assumere detta prerogativa.

Resta infine da segnalare che nel prossimo futuro sarà possibile utilizzare quale strumento formativo, nell'ambito del programma ECM, anche la formazione a distanza (FAD), metodologia già in via di sperimentazione da parte di alcuni "provider" autorizzati dalla Commissione ministeriale.

In vista della ufficializzazione di detta metodologia, che consentirebbe anche un notevole risparmio in termini di tempo e di risorse economiche rispetto alla tradizionale erogazione dei corsi in forma residenziale, la Sovrintendenza Medica Generale, unitamente al Servizio Formazione e alla DCSIT, sta approfondendo la tematica affinché possa essere garantito l'accesso ai nuovi strumenti formativi anche degli operatori sanitari dell'Istituto.

The bottom right of the page contains several handwritten signatures and initials in black ink. There are approximately six distinct marks, including what appears to be a large signature, several smaller initials, and a date '22' written at the end of one of the lines.

### **ESIGENZE CONNESSE AL POSTO DI LAVORO E/O AD ESIGENZE INDIVIDUALI**

Le strutture della Formazione territoriale risponderanno ai bisogni formativi connessi al posto di lavoro o ad esigenze individuali del personale sanitario attraverso specifici eventi formativi offerti dal mercato.


### **LOGICHE DI FORMULAZIONE DEL BUDGET** (tavole del piano analitico di seguito riportate)

La costruzione del Piano di Formazione si è adeguata alle logiche del sistema di previsione e pianificazione dell'Istituto, personalizzando gli strumenti di rilevazione del Piano analitico rispetto alle tipicità della Formazione.

Nell'ultimo biennio, tenuto conto anche della "seconda" direttiva Frattini - che ha modificato e ampliato il sistema di previsione e di monitoraggio delle spese della formazione - il Servizio formazione ha adeguato il proprio modello previsionale (bilancio della formazione), ricomprendovi ulteriori costi connessi alla formazione (in primis, il costo del lavoro). In tal senso, infatti, sono state date indicazioni alle Strutture regionali, attraverso le circolari annuali, invitando le stesse di implementare le voci di spesa da prendere in considerazione per la formulazione del budget, contemplandovi cioè il costo del personale coinvolto nelle attività formative, nonché la quota parte dei capitoli delle spese indirette che concorrono alla realizzazione delle iniziative formative.

Il budget è stato predisposto tenendo presente:

- i costi diretti "Corsi per il personale e partecipazioni a corsi indetti da Enti, Istituzioni e Amministrazioni varie "(cap.319);

A series of handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature that appears to be 'M.P.' and several smaller ones, some with names like 'F. Rossi' and 'P. Rossi' partially legible.

- il costo indiretto: " Missioni, indennità e rimborso spese di trasporto" (cap 315), del personale che partecipa agli interventi formativi;
- i costi di funzionamento del Servizio, per i capitoli decentrati e utilizzati dalla struttura centrale e dalla struttura di Villa Tornabuoni Lemmi;
- il costo del personale impegnato a tempo pieno nelle attività di formazione;
- i costi indiretti connessi all'acquisizione o alla erogazione dei servizi formativi.

Per ciascuna unità organizzativa dell'Ordinamento delle Strutture centrali e territoriali le voci prese in considerazione sono:

- ◆ le iniziative formative previste;
- ◆ i destinatari degli interventi formativi;
- ◆ gli importi di spesa del cap.319 e del cap. 315.

Per le unità organizzative delle Direzioni regionali sono, inoltre, presi in considerazione i costi del personale impegnato a tempo pieno nella formazione.

Pertanto sono evidenziati nel presente Piano Analitico i budget del Servizio Formazione, delle Direzioni Centrali, della Sovrintendenza Medica Generale, delle Consulenze Centrali, delle Direzioni Regionali, della Direzione Provinciale di Bolzano e della Sede Regionale di Aosta. Il documento è costituito da tre parti:

- Budget del Servizio Formazione: riepilogo per capitoli di spesa (Tav.1).  
In essa sono riportati gli importi, evidenziati per capitolo, delle spese necessarie per l'attuazione del Piano di Settore e per il funzionamento della struttura di Villa Tornabuoni Lemmi.
- Budget delle Strutture centrali - Direzioni - Consulenze - Sovrintendenza Medica Generale (Tav.2).  
Sono evidenziate le iniziative formative destinate al personale delle Strutture centrali, essenzialmente corsi interaziendali e di materia.  
Per ogni singola struttura è previsto il budget del cap.319 e del cap.315.

Handwritten signatures and initials, including a large signature on the left and several smaller ones on the right, some with dates like '14/11'.



**TAVOLE SINOTTICHE DEI BISOGNI FORMATIVI**

~~10~~

EP

Py Ah fine

Power

tr

Lead

MM

R

SCOPO	AREA D'INTERVENTO	DESTINATARI	STRUTTURE RICHIEDENTI	NOTE
SOSTENERE L'ATTUAZIONE DEL CONTRATTO INTEGRATIVO DI ENTE	Profilo delle competenze atteso	vincitori di concorso interno per la P.O. C4	D.C.R.U.	Presunta conclusione della procedura di selezione novembre 2005
		vincitori di concorso interno per la P.O. C3	D.C.R.U.	Presunta conclusione della procedura di selezione dicembre 2005
		vincitori di concorso interno per la P.O. C1	D.C.R.U.	Presunta conclusione della procedura di selezione settembre 2005
		vincitori di concorso interno per la P.O. B2	D.C.R.U.	Presunta conclusione della procedura di selezione ottobre 2005
		vincitori di concorso interno per la P.O. C4 informatici	D.C.R.U.	Presunta conclusione della procedura di selezione novembre 2005
		vincitori di concorso interno per la P.O. C3 informatici	D.C.R.U.	Presunta conclusione della procedura di selezione dicembre 2005
		vincitori di concorso interno per la P.O. C4 parasanitari	D.C.R.U.	Presunta conclusione della procedura di selezione novembre 2005
		vincitori di concorso interno per la P.O. C3 parasanitari	D.C.R.U.	Presunta conclusione della procedura di selezione dicembre 2005
		vincitori di concorso interno per la P.O. C4 socioeducativi	D.C.R.U.	Presunta conclusione della procedura di selezione novembre 2005
		vincitori di concorso interno per la P.O. C3 tecnici	D.C.R.U.	Presunta conclusione della procedura di selezione dicembre 2005

*Spurred*

*[Signature]*

*[Handwritten notes and signatures]*

**TAVOLA SINOTTICA DEI BISOGNI FORMATIVI A SOSTEGNO DELLE RISORSE NEO ASSUNTE**

SCOPO	AREA D'INTERVENTO	DESTINATARI	STRUTTURE RICHIEDENTI	NOTE
<b>FAVORIRE L'INSERIMENTO DELLE RISORSE NEO ASSUNTE</b>	Inserimento nel contesto organizzativo dell'Ente e nella specifica attività	346 parasanitari C1;	D.C.R.U.	presunta conclusione delle procedure di assunzione ottobre 2005
	Immissione al ruolo a seguito di concorso pubblico	19 dirigenti	D.C.R.U.	


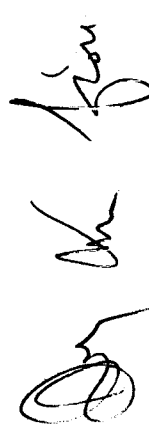



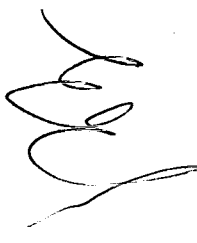
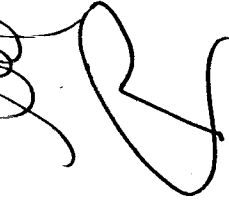
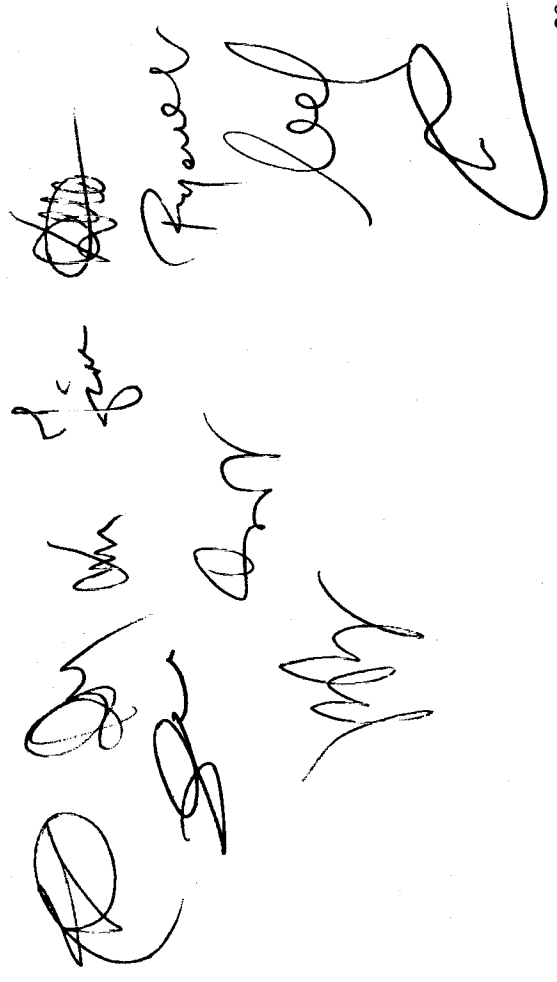



  


  





TAVOLA SINOTTICA DEI BISOGNI FORMATIVI RIGUARDANTI IL PERSONALE DELL'ISTITUTO

SCOPO	AREA D'INTERVENTO	DESTINATARI	STRUTTURE RICHIEDENTI	NOTE
SVILUPPARE L'INTEGRAZIONE DEL MANAGEMENT AZIENDALE CON PARTICOLARE RIGUARDO AI DIRIGENTI	Fellow On per dirigenti vincitori del concorso pubblico nazionale a 36 posti	40 dirigenti interessati	D.C.R.U.	
	Laboratorio del programma di formazione manageriale (III° modulo)	265 dirigenti	D.C.R.U.	Riflessione sulle differenze di genere nella gestione delle risorse


  
 A series of handwritten signatures and initials, including names like 'P. P.', 'S. S.', 'M. M.', 'P. P.', 'L. L.', and 'E. E.', arranged vertically.

**TAVOLA SINOTTICA DEI BISOGNI FORMATIVI RIGUARDANTI IL PERSONALE DELL'ISTITUTO**

SCOPO	AREA D'INTERVENTO	DESTINATARI	STRUTTURE RICHIEDENTI	NOTE
DIFFONDERE LA CULTURA DELLA GESTIONE "IN QUALITA'" E DELL'ORIENTAMENTO AL CLIENTE	Attuazione della L. 150/2000	75 risorse delle DD.RR. E della D.C.C.	D.C.R.U. - D.C.C.	
	Comunicazione scritta con particolare riferimento al linguaggio ed alla redazione di documenti	500 risorse delle DD.RR. e delle DD.CC. più frequentemente impegnate nella redazione di documenti	D.C.C.	
	Struttura organizzativa in materia istituzionale	in operatori dei call center	D.C.C.	Riconsiderare l'opportunità di realizzazione di una FAD
	Gestione dei ruoli interazione e comunicazione intraorganizzativa	17 risorse Ufficio componenti organizzative	D.C.P.O.C.	
	Certificazione ISO 9001	risorse delle 12 Sedi delle rimanenti DD.RR./provinciali 24 dirigenti (12 dell'ufficio P.O.C. e 12 direttori di sede)	D.C.P.O.C.	L'intervento per i dirigenti sui principi della qualità totale e delle norme UNI EN ISO 9000:2000 (impegno massimo 2gg.)  Intervento riguardante la qualità e le norme UNI EN ISO 9000:2000 (con un impegno al massimo di 8gg)
Gestione dell'esazione coattiva dei crediti e dei rapporti con i concessionari deputati alla riscossione	10 risorse degli uffici organizzazione centrali	C3 e C4 del processo aziende	D.C.Rischi	

*Handwritten signature: P. P. P.*

*Handwritten signature: P. P. P.*

*Handwritten signature: P. P. P.*

*Handwritten signature: P. P. P.*

TAVOLA SINOTTICA DEI BISOGNI FORMATIVI RIGUARDANTI IL PERSONALE DELL'ISTITUTO

SCOPO	AREA D'INTERVENTO	DESTINATARI	STRUTTURE RICHIEDENTI	NOTE
DIFONDERE LA CULTURA DELLA GESTIONE "IN QUALITA" E DELL'ORIENTAMENTO AL CLIENTE	Sistemazione delle posizioni contributive in presenza di debiti/crediti	C3 e C4 del processo aziende	D.C. Rischio	
	Rilascio del documento unico di regolarità contributiva	C3 e C4 del processo aziende	D.C. Rischio	
	Riforma del rapporto di lavoro in attuazione della L. 30/2003 e successivo D. applicativo 276/2003 (legge Biagi)	C3 e C4 del processo aziende	D.C. Rischio	
	Ruolo dell'attività di vigilanza in riferimento al D.L.vo 124 /2004 in attuazione della delega prevista nell'art. 8 della L. 30/2003	Ispettori	D.C. Rischio	dovranno inoltre essere trattati analisi di bilancio, adempimenti amministrativi e procedurali a carico delle imprese, utilizzo delle banche dati nonché le procedure informatiche di riferimento
	La riforma del mercato del lavoro (L. Biagi)	figure professionali che compongono l'equipe multidisciplinare di 1° e II° livello	D.C. Riabilitazione e Protesi	
	La normativa in tema di reinserimento	infermieri, fisioterapisti e medici	D.C. Riabilitazione e Protesi	
	La materia istituzionale	dipendenti disabili (non vedenti o ipovedenti)	D.C. Riabilitazione e Protesi	
	Sensibilizzazione sull'handicap	dirigenti, responsabili di risorse	D.C. Riabilitazione e Protesi	
	Sviluppo della cultura della prevenzione (aggiornamento normativo e tecnico in materia prevenzionale)	funzionari ed operatori delle strutture territoriali e della DC, nonché ispettori ed addetti alla comunicazione interna ed esterna regionali	D.C. Prevenzione	
	metodologie e tecniche di organizzazione e tutoring di interventi formativi e informativi	20 responsabili del processo Prevenzione delle DDRR	D.C. Prevenzione	
Consolidamento della cultura assicurativa - follow up	risorse della DC Prestazioni che hanno partecipato al percorso	D.C. Prestazioni	2gg per la chiusura del percorso e 3/4 gg per la realizzazione del follow up - da realizzare entro il primo semestre dell'anno.	

*del*

*[Signature]*

*[Signature]*

*[Signature]*

TAVOLA SINOTTICA DEI BISOGNI FORMATIVI RIGUARDANTI IL PERSONALE DELL'ISTITUTO

SCOPO	AREA D'INTERVENTO	DESTINATARI	STRUTTURE RICHIEDENTI	NOTE	
<b>CONTRIBUIRE A CONSOLIDARE SISTEMI E CULTURA DELLA GESTIONE DELLE R.U. IN TERMINI DI MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO REALIZZANDO STILI DI GESTIONE COERENTI CON LO SVILUPPO ORGANIZZATIVO DISEGNATO</b>	Follow On per funzionari Analisti di Organizzazione	45 Analisti di Organizzazione, Dirigenti P.O.C. e dirigenti uffici di organizzazione della D.G.	D.C.R.U.		
	Gestione della normativa contro le molestie sessuali	25 funzionari/consiglieri di funzione	D.C.R.U.		
	Dalla rilevazione dei gap di competenza all'individuazione dei bisogni di formazione e la declinazione degli interventi formativi	300 dirigenti di I fascia ed art. 15 responsabili di unità produttiva di tipo B	D.C.R.U.		
	Competenze e conoscenze relative al Sistema di Valutazione installato in INAIL	340 Dirigenti generali, coordinatori centrali, dirigenti di I fascia, ex art. 15, consulenti interni per la valutazione	D.C.R.U.		
	Configurazione ed utilizzo degli output del Sistema di Valutazione	115 risorse dell'area organizzazione e formazione nonché i "gestori"	D.C.R.U.		
Sviluppo della cultura delle Pari Opportunità	tutto il personale dell'Istituto	D.G./C.P.O.		Realizzazione di un software per l'auto formazione in tema di pari opportunità (molestie sessuali, benessere fisico e psichico del personale, comportamenti organizzativi penalizzanti per il personale femminile ecc....	




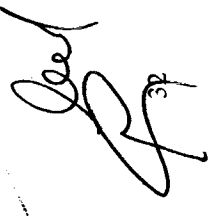





TAVOLA SINOTTICA DEI BISOGNI FORMATIVI RIGUARDANTI IL PERSONALE DELL'ISTITUTO

SCOPO	AREA D'INTERVENTO	DESTINATARI	STRUTTURE RICHIEDENTI	NOTE
CONTRIBUIRE A CONSOLIDARE SISTEMI E CULTURA DELLA GESTIONE DELLE R.U. IN TERMINI DI MOTIVAZIONE E COINVOLGIMENTO REALIZZANDO STILI DI GESTIONE COERENTI CON LO SVILUPPO ORGANIZZATIVO DISEGNATO	Follow On per funzionari Analisti di Organizzazione	45 Analisti di Organizzazione, Dirigenti P.O.C. e dirigenti uffici di organizzazione della D.G.	D.C.R.U.	
	Gestione della normativa contro le molestie sessuali	25 funzionari/consiglieri di funzione	D.C.R.U.	
	Dalla rilevazione dei gap di competenza all'individuazione dei bisogni formazione e la declinazione degli interventi formativi	300 dirigenti di II fascia ed art. 15 responsabili di unità produttiva di tipo B	D.C.R.U.	
	Competenze e conoscenze relative al Sistema di Valutazione installato in INAIL	340 Dirigenti generali, coordinatori centrali, dirigenti di II fascia, ex art. 15, consulenti interni per la valutazione	D.C.R.U.	
Sviluppo della cultura delle Pari Opportunità	Configurazione ed utilizzo degli output del Sistema di Valutazione	115 risorse dell'area organizzazione e formazione nonché i "gestori"	D.C.R.U.	
		tutto il personale dell'Istituto	D.G./C.P.O.	Realizzazione di un software per l'auto formazione in tema di pari opportunità (molestie sessuali, benessere fisico e psichico del personale, comportamenti organizzativi penalizzanti per il personale femminile ecc....

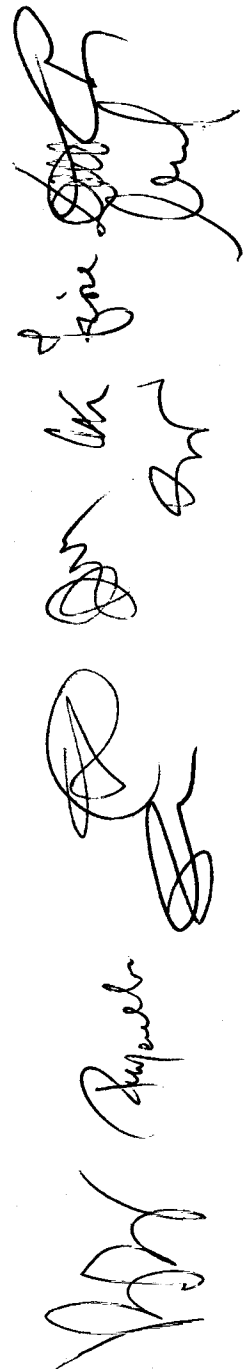

  
 V.D. P.

TAVOLA SINOTTICA DEI BISOGNI FORMATIVI RIGUARDANTI IL PERSONALE DELL'ISTITUTO

SCOPO	AREA D'INTERVENTO	DESTINATARI	STRUTTURE RICHIEDENTI	NOTE
SVILUPPARE LA CULTURA DELLA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA IN UNA LOGICA DI EFFICIENZA	Integrazione delle funzioni pianificazione e contabilità	70 risorse addetti alla pianificazione e contabilità	DCPOC -DC Ragioneria	
	Evoluzione della procedura budget	70 risorse addetti alla pianificazione	DCPOC	
	Informazine sul sistema OFA e sua diffusione	70 risorse addetti alla pianificazione	DCPOC	












TAVOLA SINOTTICA DEI BISOGNI FORMATIVI RIGUARDANTI IL PERSONALE DELL'ISTITUTO

SCOPO	AREA D'INTERVENTO	DESTINATARI	STRUTTURE RICHIEDENTI	NOTE
SVILUPPO PER LA GESTIONE DELLE TECNOLOGIE	D.Lgs. 196/2003 inerente la sicurezza informatica per CNIPA	500 funzionari informatici della D.C. e delle DD.RR.	D.C.R.U.	
	Trattamento dei dati sensibili	7000 funzionari amministrativi	D.C.R.U.	
	Attività inerenti il mantenimento del livello di sicurezza e il rispetto delle misure minime	300 funzionari amministrativi/informatici	D.C.R.U.	
	Nuova procedura "gestione trattamento di missione"	250 funzionari	D.C.R.U.	
	Cessazione dal servizio e trattamento di fine rapporto	250 funzionari	D.C.R.U.	
	"Rivalsa"	600 risorse delle sedi e della D.C.	D.C. Prestazioni	
	Windows 2003 server (aula)	Informatici delle Strutture centrali e territoriali	D.C.S.I.T.	
	Reti web e sistemi locali (aula)	Informatici delle Strutture centrali e territoriali	D.C.S.I.T.	
	Sicurezza informatica e firma digitale (WBT)	265 dirigenti	D.C.S.I.T.	
	Protocollo informatico (WBT)	Responsabili, vicari ed operatori del protocollo informatico	D.C.S.I.T. D.C.P.O.C.	

*Py...*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

**TAVOLA SINOTTICA DEI BISOGNI FORMATIVI RILEVATI ATTRAVERSO GLI OUT-PUT DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**

SCOPO	COMPETENZA	DESTINATARI	NOTE	
<p>SOSTENERE LE RISORSE DELL'ISTITUTO CHE HANNO EVIDENZIATO GAP NELLE COMPETENZE</p>	Assunzione di responsabilità pianificazione	Responsabili di processo che hanno evidenziato gap nella competenza oggetto di intervento	Sarà valutato in sede realizzativa se costruire un unico intervento o differenziarlo in moduli	
	Visione d'insieme di responsabilità solving pianificazione	Responsabili di processo che hanno evidenziato gap nella competenza oggetto di intervento	Sarà valutato in sede realizzativa se costruire un unico intervento o differenziarlo in moduli	
	Visione d'insieme di problem solving	Risorse C1/2 che operano nell'ambito del processo e che hanno evidenziato gap nella competenza oggetto di intervento	Sarà valutato in sede realizzativa se costruire un unico intervento o differenziarlo in moduli	
	Guida e sviluppo dei collaboratori	Dirigenti, art. 15, C4, C5		
	"Negoziazione"	Dirigenti di Unità produttiva con TC inferiore a 1		
	"Pianificazione"	Dirigenti di Unità produttiva con TC inferiore a 1		
	"Orientamento all'efficienza"	Dirigenti di Unità produttiva con TC inferiore a 1	Sarà valutato in sede realizzativa se costruire un unico percorso o tre moduli autonomi. Elemento importante nella valutazione sarà dato anche dalla coincidenza dei destinatari sulle tre diverse competenze.	

*Repetto*

*[Signature]*

*[Signature]*





*[Signature]*

*[Signature]*

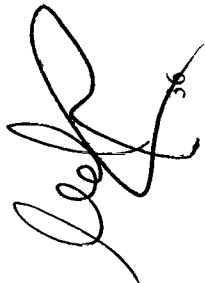
*[Signature]*



**BREVI NOTE SUL BILANCIO DELLA FORMAZIONE**



Nella tavola di seguito riportata si evince che circa il **43%** della spesa complessivamente preventivata per la formazione viene utilizzata dalle **Direzioni regionali** per soddisfare i bisogni connessi al **sistema produttivo regionale e al posto di lavoro**. **Ovviamente** di questa quota la maggior parte, il 65,8%, viene investito dalle suddette **Direzioni** per i **costi di missione**, sostenuti per lo più per consentire **alle Risorse di partecipare ad iniziative formative, fuori sede, al fine di migliorarne le competenze**.

Come lo scorso anno, **circa il 35% dell'importo totale** è impiegato dal **Servizio Formazione per la realizzazione di progetti formativi finalizzati allo sviluppo del sistema produttivo** dell'Istituto e per la **riqualificazione del personale dirigenziale, nonché delle varie P.O.**.

Poco meno del **22%** dell'intera somma prevista viene utilizzato dalle **Direzioni Centrali per consentire a Dirigenti e Funzionari di migliorare le loro competenze specifiche**, con interventi prevalentemente a calendario e dalle **Consulenze per realizzare il consueto aggiornamento obbligatorio dei professionisti, nonché dalla Sovrintendenza medica per l'acquisizione degli ECM del personale medico e paramedico**.

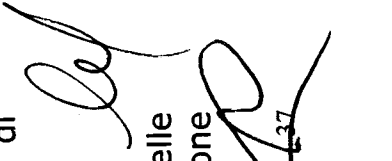
Dalla stessa tavola si evince che circa il **44%** dell'importo complessivo di spesa è destinato **all'acquisizione di pacchetti formativi di alta specializzazione**, il cui know-how non è presente nell'Istituto, ma che saranno reperiti attraverso società, oltre naturalmente per iscrivere il personale a corsi a calendario volti a rispondere a bisogni formativi individuali.

Si puntualizza che detto importo è costituito dallo stanziamento stimato necessario per la realizzazione delle iniziative comprese nel Piano, nonché dall'importo - non speso - a trascinarsi dal 2004, così come previsto dall'art.12 dal CCNL attualmente in vigore.

Si sono tenuti, inoltre, presenti - per la definizione del budget del cap.319 - le due Direttive Frattini (del 1995 e del 2001) che sanciscono:

- la necessità da parte degli Enti della P.A. di investire almeno 1% del proprio monte retributivo in formazione;
  - le strutture della P.A. debbano redigere un bilancio annuale della formazione all'interno di un sistema di pianificazione della formazione stessa e delle R.U.
- Quest'ultimo aspetto, come noto, è già ampiamente consolidato da qualche anno nell'Istituto.

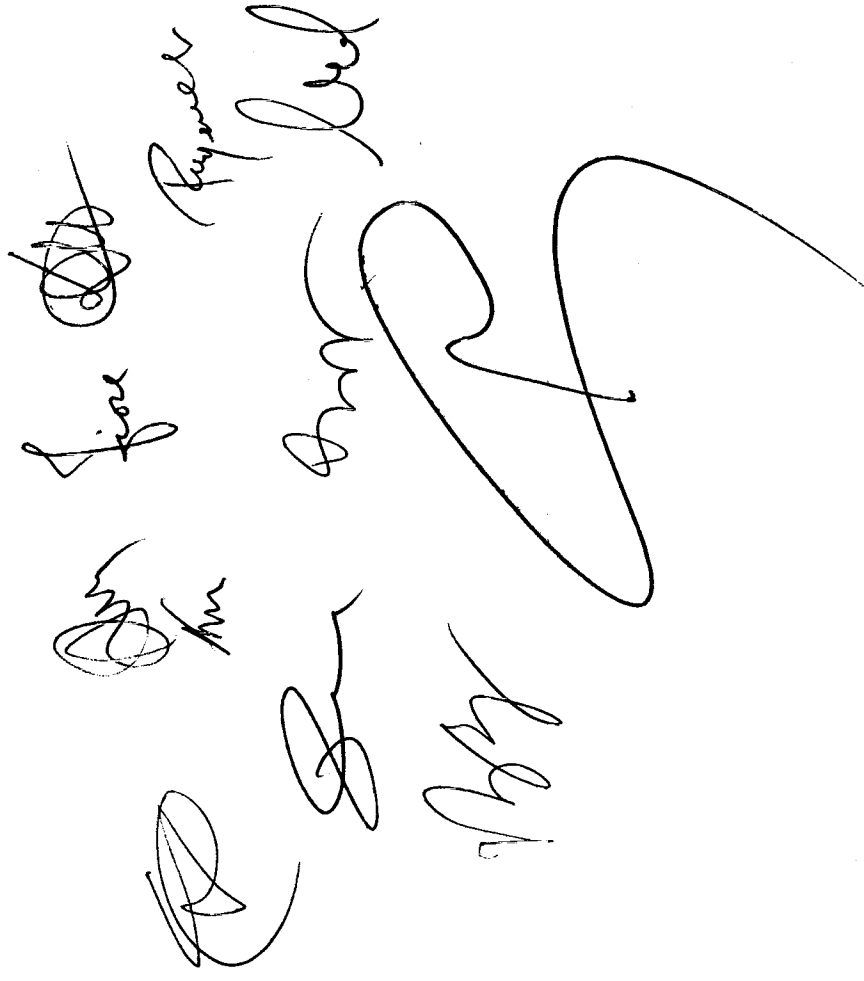
Per quanto riguarda l'importo stanziato sul cap.315, esso sarà utilizzato per **sostenere le spese di missione** delle Risorse che parteciperanno alle azioni formative, sia quelle organizzate dal Servizio formazione sia dalla formazione



regionale nonché per poter partecipare ai corsi a calendario oltre che sostenere le spese di missioni dei formatori centrali e territoriali che contribuiranno alla realizzazione di progetti nazionali.

**Poco più del 9% dell'intero importo sarà necessario per sostenere i costi indiretti, costituiti da quelli per le pubblicazioni dei bandi, per l'acquisto di libri e materiale di cancelleria, per lavori straordinari di immobili, attrezzature, mobili. Peso preponderante su questa percentuale è detenuto dal Servizio Formazione, relativamente alle spese per garantire la gestione della struttura di Villa Tornabuoni Lemmi di Firenze.**

L'elemento che contraddistingue questo Ente dalle altre P.A e dagli altri Enti locali, è il **costo**, naturalmente figurativo, **del personale interamente dedicato all'attività di formazione (cap.305)**, che rappresenta **poco meno del 20%** dell'importo del bilancio della formazione.



Handwritten signatures and initials, including the word "Firenze" and the name "Pignone".

**BILANCIO PREVENTIVO 2005 (VALORI PERCENTUALI) TAV.1**

	<b>DIREZIONI REGIONALI</b>	<b>SERVIZIO FORMAZIONE</b>	<b>STRUTTURE CENTRALI</b>	<b>TOTALE</b>	<b>TOTALE GENERALE</b>
<b>COSTI DIRETTI</b>					
Cap.319	32,7	36,4	30,9	100,0	44,1
Cap.315	65,8	4,1	30,1	100,0	25,9
<b>COSTI INDIRETTI</b>					
Cap. 225 323 345 347 348 349 350 351 353 357 359 360 361 363 412 704 713	31,8	68,2	0,0	100,0	9,3
<b>COSTO PERSONALE ADDETTO ATTIVITA'</b>					
Cap.305	37,9	62,1	0,0	100,0	19,7
<b>TOTALE</b>	<b>42,6</b>	<b>35,7</b>	<b>21,7</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Handwritten signatures and notes:*  
 - A large signature on the left side of the page.  
 - A signature in the middle with the word "fine" written above it.  
 - A signature on the right side.  
 - A small number "39" in the top right corner.