



Piano Integrato di Attività e Organizzazione

Sommario

SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	4
SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	5
2.1 Sottosezione di programmazione - Valore pubblico	5
2.1.1 Quale Valore Pubblico	5
2.1.2 Quale strategia per favorire la creazione di Valore Pubblico.....	5
2.1.3 A quali portatori di interessi siamo rivolti	6
2.1.4 Entro quando intendiamo raggiungere la strategia.....	7
2.1.5 Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico?.....	7
2.1.6 Da dove partiamo (baseline)?	8
2.1.7 Qual è il traguardo atteso per il 2023	8
2.1.8 Dove sono verificabili i dati	8
Allegato 1 – Schede di programmazione FNOPI	9
2.2 Sottosezione di programmazione – Performance	11
2.2.1 Piano della <i>performance</i>	11
2.2.2 Obiettivi di semplificazione e digitalizzazione	20
2.3 Sottosezione di programmazione - Rischi corruttivi e trasparenza	25
2.3.1 Parte generale	25
2.3.2 Ciclo di gestione del rischio corruttivo	28
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	40
3.1 Sottosezione di programmazione - Struttura organizzativa	40
3.1.1 Struttura organizzativa	40
3.2 Sottosezione di programmazione - Organizzazione del lavoro agile	42
3.2.1 Organizzazione	42
3.2.2 Dotazioni tecnologiche abilitanti.....	42
3.2.3 Formazione in tema di lavoro agile	43
3.3 Sottosezione di programmazione - Piano triennale dei fabbisogni di personale	44
3.3.1 Fabbisogno del personale.....	44
3.3.2 Formazione del personale	49

SEZIONE 1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

FEDERAZIONE NAZIONALE ORDINI PROFESSIONI INFERMIERISTICHE	
Acronimo	FNOPI
Presidente	Barbara Mangiacavalli
Telefono	06 46200101
E-mail (PEC)	federazione@cert.fnopi.it
Sede legale	Via Agostino Depretis 70, 00184 Roma
Codice fiscale	80186470581
Sito istituzionale	https://www.fnopi.it/
Social media	FACEBOOK: https://www.facebook.com/fnopi.it/ INSTAGRAM: https://www.instagram.com/fnopi.it/ LINKEDIN: https://it.linkedin.com/company/fnopi TWITTER: https://twitter.com/FNInfermieri TIKTOK: https://www.tiktok.com/@fnopi

SEZIONE 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 Sottosezione di programmazione- *Valore Pubblico*

2.1.1 Quale Valore Pubblico

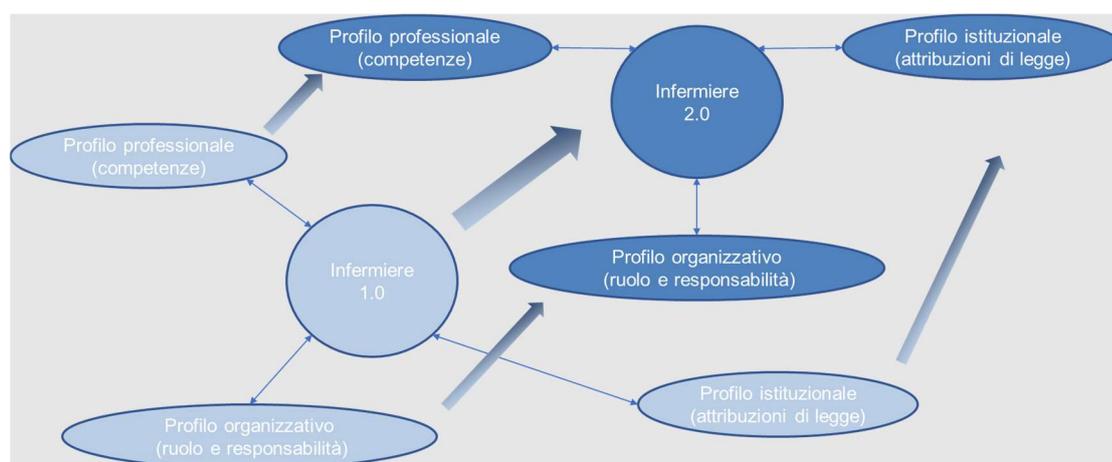
L'azione di FNOPI è orientata alla promozione delle professioni infermieristiche e alla loro massima valorizzazione. Ne emergono due classi di Valore Pubblico:

- il miglioramento della capacità del sistema sanitario di offrire assistenza ai cittadini, tramite il miglior contributo delle professioni infermieristiche.
- Assicurare l'indipendenza, l'autonomia e la responsabilità delle professioni infermieristiche e dell'esercizio professionale di tutti gli iscritti all'Albo

2.1.2 Quale strategia per favorire la creazione di Valore Pubblico

La strategia di FNOPI è basata sullo sviluppo sinergico delle diverse componenti dei profili infermieristici: quello (a) professionale, relativo alle competenze ed ai sistemi di formazione e certificazione delle stesse; quello (b) organizzativo, relativo ai contesti di lavoro specifici in cui gli infermieri esercitano; quello (c) istituzionale, relativo alla legislazione e regolamentazione normativa della professione, secondo il seguente schema (figura 1)

Figura 1 – Schema sviluppo strategico della professione



Le tre componenti configurano quindi anche direttrici di sviluppo, meglio definite come segue.

- Professionale**, per una evoluzione delle competenze coerente con:

- Un sistema professionale articolato
 - i. in senso orizzontale con diversi mix di competenze (professionali e manageriale)
 - ii. in senso verticale come percorsi di sviluppo
 - Un adeguato sistema formativo e di certificazione...
 - ... con politiche di selezione, engagement, partnership con la componente accademica.
- b. **Organizzativo**, perché si mettano al centro dell'evoluzione i contesti reali di lavoro:
- Processi di intervento e relazioni con altri ruoli
 - Attività e responsabilità
 - Criteri di valutazione e regolazione.
- c. **Istituzionale**, perché la regolamentazione si mantenga sufficientemente coerente con l'evoluzione reale delle professioni
- Norma e giurisprudenza
 - Evoluzione scientifica
 - Deontologia
 - Contrattualistica (Inquadramento, retribuzione, ...).

L'orientamento generale di strategia è quello di articolare le professioni infermieristiche in profili e ruoli a diverso livello di competenza e complessità, curando la coerenza tra fabbisogni, competenze, riconoscimenti e promuovere la crescita degli infermieri all'interno di tale articolazione.

2.1.3 A quali portatori di interessi siamo rivolti

Gli stakeholder di FNOPI sono divisi in diverse classi:

- i cittadini, che beneficiano del miglioramento delle prestazioni
- gli infermieri, in quanto soggetti da rappresentare, promuovere, tutelare e regolare;
- gli OPI, in quanto primo interlocutore degli infermieri e organismi da supportare nell'erogazione di servizi a questi rivolti;

- le istituzioni e le associazioni delle altre professioni, in quanto partner di uno sviluppo sostenibile delle professioni infermieristiche, cointeressati allo sviluppo organico del servizio sanitario;

2.1.4 Entro quando intendiamo raggiungere la strategia

L'orizzonte di strategia in cui si muove FNOPI è quello del singolo mandato elettorale. Della strategia fa parte un chiarimento di missione, che trascende il mandato, e l'attuazione di un assetto "sufficientemente stabile e condiviso" delle professioni infermieristiche, nelle tre citate prospettive professionale, organizzativa e istituzionale.

Entro il programma di mandato, FNOPI identifica gli obiettivi strategici dell'anno, sia per la loro propedeuticità ad azioni successive, sia per la necessità di perseguirli a breve per stare dentro una finestra strategica non sotto il controllo della Federazione.

2.1.5 Come misuriamo il raggiungimento della strategia, ovvero quanto Valore Pubblico?

Assetto "sufficientemente stabile e condiviso" significa caratterizzato da:

- Una maggiore sostenibilità:
 - o equilibrio tra fabbisogni, flussi di alimentazione e impieghi, quindi riduzione della quota previsionale di fabbisogno scoperta;
 - o sufficiente dinamica delle professioni, quindi aumento degli accessi ai percorsi professionalizzanti, a vari livelli, e crescita della dinamica di *task shifting*....;
 - o maggiore attrattività e tenuta, quindi diminuzione degli abbandoni professionali.
- Valorizzazione delle professioni, sia in termini di pieno uso delle competenze nei contesti reali, sia nei conseguenti termini di adeguato riconoscimento.
- Promozione delle competenze e dei percorsi di loro sviluppo, quindi miglioramento del livello professionale medio, in termini assoluti e di adeguatezza all'evoluzione dei fabbisogni.

In concreto la strategia si misura in termini di stato di sviluppo dell'azione nelle tre direttrici indicate e in termini di sufficiente equilibrio tra queste.

2.1.6 Da dove partiamo (baseline)?

Allo stato attuale le professioni infermieristiche sono caratterizzate da:

- moderata attrattività;
- debole dinamicità;
- frequente sottoutilizzo delle competenze professionali e specialistiche e pressione organizzativa;
- statuto professionale reale spesso percepito subalterno.

Una migliore descrizione dello stato di partenza è contenuta nella relazione programmatica presentata in Comitato Centrale il 16-12-2022

2.1.7 Qual è il traguardo atteso per il 2023

Si vedano le schede di programmazione (allegato 1).

2.1.8 Dove sono verificabili i dati

FNOPI si è dotata di un sistema di monitoraggio delle azioni e si sta dotando di figure di Project Manager che monitorano lo stato delle attività.

Allegato 1 – Schede di programmazione FNOPI

Tema A	Presidio del profilo professionale
Mission	<p>Presidiare e orientare lo sviluppo del profilo professionale e l'evoluzione delle competenze per:</p> <p>Un sistema professionale articolato</p> <ul style="list-style-type: none"> - in senso orizzontale con diversi mix di competenze (professionali e manageriale) - In senso verticale come percorsi di sviluppo <p>Un adeguato sistema formativo e di certificazione... con politiche di selezione, engagement, partnership con la componente accademica</p>
1.	Specializzazioni infermieristiche – Area Cure Primarie
	<p>Obiettivo: Istituzione e regolamentazione delle lauree magistrali in Scienze Infermieristiche ad indirizzo clinico per le Cure Primarie, Salute Pubblica e Infermieristica di Famiglia e Comunità e di valorizzazione delle competenze distintive anche attraverso il riconoscimento dei percorsi pregressi.</p>
2.	Specializzazioni infermieristiche – Area Neonatale - Pediatrica
	<p>Obiettivo: Istituzione e regolamentazione delle lauree magistrali in Scienze Infermieristiche ad indirizzo clinico per l'area neonatale-pediatria e di valorizzazione delle competenze distintive anche attraverso il riconoscimento dei percorsi pregressi.</p>
3.	Articolazione di un sistema professionale integrato
	<p>Obiettivo: Strutturare la filiera assistenziale integrata dei diversi ruoli infermieristici, dal "Nurse Assistant", al generalista, alle specializzazioni, in un quadro di insieme che consenta di leggere le professioni infermieristiche e la loro dinamica, consentendo quindi sia un quadro interpretativo generale che uno strumento di gestione integrata dei percorsi formativi e di carriera</p>

Tema B	Presidio del profilo Organizzativo
mission	<p>" Garantire la massima contestualizzazione e aderenza alle pratiche effettive e rilevanti nell'organizzazione e nei processi nei contesti reali di lavoro</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Attività e responsabilità ● Processi di pertinenza e relazioni con altri ruoli ● Criteri di valutazione
1.	Missione 1 Sanità digitale: il modello FNOPI per le E-Care
	<p>Obiettivo: Sviluppare una competenza FNOPI dell'e-care basata su un concept di assistenza aumentata dalla tecnologia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fondare e sperimentare nuovi setting di assistenza e cura • Dimostrare, in valutazione, un miglioramento dei risultati in particolare rispetto al cittadino"
2.	PNRR Missione 6: Il modello FNOPI per la sanità di territorio (IFec, Coord. COT, Transitional Care)
	<p>Obiettivo: Definire modelli organizzativi territoriali e Individuare gli standard auspicabili e le dotazioni anche in tema di funzioni e specificità, nella cornice del PNRR. Assicurare che lo sviluppo della missione 6 del PNRR contenga uno spazio chiaro per le figure infermieristiche in particolar modo IFEC e livelli di management, sostenendone i ruoli e le competenze.</p>
3.	Verso il "Nurse Assistant"
	<p>Obiettivo: Definire il ruolo di un operatore sanitario di supporto "Nurse assistant" appartenente alla filiera assistenziale a gestione infermieristica.</p>
4.	Aree specialistiche: Modelli organizzativi e operativi
	<p>4a. Area Pediatrica</p> <p>4b. Area Cure</p> <p><i>4a. Area pediatrica</i> Obiettivo: Sperimentazione in contesti reali dello specialista neonatale pediatrico</p> <p><i>4b. Area cure</i> Obiettivo: Sperimentazione in contesti reali dello specialista di cure primarie</p>

2.2 Sottosezione di programmazione – *Performance*

2.2.1 Piano della *performance*

L'introduzione del sistema di misurazione e valutazione della performance in FNOPI non è obbligatorio ma è una scelta strategica adottata dal Comitato Centrale. Infatti, nonostante il Decreto Interministeriale del 24 giugno 2022 (regolamento PIAO) non obblighi le amministrazioni con meno di 50 dipendenti ad adottare la sezione denominata "Valore pubblico, Performance e Anticorruzione", FNOPI ha deciso di perseguire questo tipo di attività interpretandola come uno strumento di miglioramento organizzativo continuo, adattandolo alle proprie esigenze e allontanandosi così da una logica meramente adempitiva.

In tal senso, il Decreto Legislativo n. 150/2009 – "attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" specifica che le prestazioni organizzative e individuali sono valutate "per migliorare la qualità del servizio e per favorire la crescita e lo sviluppo delle competenze del personale". La valutazione dei dipendenti FNOPI verrà quindi sfruttata per perseguire l'allineamento tra scelte politiche, scelte strategiche e politiche del personale.

Nel corso del 2023, coerentemente con il D.Lgs. 150/2009, modificato dal D.Lgs. 74/2017, FNOPI ha adottato il proprio "sistema di misurazione e valutazione della performance" (SMVP), inteso quale documento che definisce l'insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del "Ciclo della performance" (figura 2). In tale documento, che viene proposto in forma sintetica nel proseguo del paragrafo, FNOPI ha qualificato anche i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione. Inoltre, come evidenziato nella sezione precedente (*cf.* 2.1 - *Valore Pubblico*), il Comitato Centrale della FNOPI ha già elaborato e condiviso con la struttura organizzativa gli obiettivi strategici per il 2023 e 2024, interpretando al meglio la prima fase del Ciclo, quella della programmazione. In questa fase, le finalità del Comitato Centrale sono state quelle di orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

Figura 2 – Il ciclo della performance



Gli obiettivi strategici sono stati poi resi operativi essendo stati declinati in specifici obiettivi organizzativi e individuali finalizzati, in particolare, allo sviluppo del capitale umano (cfr. 3.3.2 *Formazione del personale*), alla semplificazione e digitalizzazione (cfr. 2.2 – *Obiettivi di semplificazione e digitalizzazione*) e al contrasto della corruzione (cfr. 2.3.2.3 *Misure di trattamento dei rischi corruttivi*).

2.2.1.1 Il sistema di misurazione e valutazione della performance

Come anticipato, il SMVP disciplina le attività finalizzate alla misurazione e alla valutazione della performance che, come previsto nell'art. 3 del D.lgs. 150/2009, sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

In particolare, dal punto di vista tecnico, il SMVP "è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance"¹.

¹ Dipartimento della Funzione Pubblica – PCM. Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (Ministeri). Numero 2, dicembre 2017.

Recependo le indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica contenute nelle Linee Guida n. 1², proprio nel definirne struttura e metodo, il ciclo della performance di FNOPI vuole essere strumentale a:

- a. supportare i processi decisionali dell'organo di indirizzo, favorendo la verifica di coerenza tra risorse e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti (creazione di valore pubblico);
- b. migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi della Federazione, guidando i percorsi realizzativi e i comportamenti dei singoli;
- c. comunicare anche all'esterno (accountability) ai propri portatori di interesse (stakeholder) priorità e risultati attesi.

L'elaborazione del SMVP di FNOPI ha quindi rispettato i principi generali desumibili dal vigente quadro delle fonti normative e contrattuali, così come integrato dalle Linee Guida n.2 del 2017 adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica sopra già richiamate. Tali principi, in sintesi, riguardano:

- la valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- la trasparenza e la pubblicità dei criteri e dei risultati;
- la partecipazione al procedimento da parte della persona sottoposta a valutazione, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;
- la diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, per accrescere il senso di responsabilità, lealtà e iniziativa individuale;
- il miglioramento della qualità complessiva dei servizi forniti;
- il miglioramento dell'utilizzazione delle risorse umane;
- la cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

L'approccio descritto, volto alla valorizzazione dell'apporto individuale, è fortemente correlato al costante miglioramento dell'azione amministrativa attraverso l'introduzione di adeguati meccanismi a livello organizzativo.

² Dipartimento della Funzione Pubblica – PCM. Linee guida per il Piano della Performance (Ministeri). Numero 1, giugno 2017.

Detto processo fa leva sul principio in base al quale la valutazione del personale è parte integrante del contesto organizzativo di una struttura e si attua attraverso il coinvolgimento e la partecipazione del personale interessato. Risulta, pertanto, determinante anche il nesso di coerenza esistente tra gli obiettivi della dirigenza e la valutazione del personale ad essa assegnato.

Ruoli e responsabilità

Le attività di individuazione e assegnazione degli obiettivi per i dirigenti (generali e non) sono gestite dal/dalla Segretario/a su delega del Comitato Centrale della Federazione. Al Personale delle aree sono assegnati, previa programmazione partecipata e comunicazione da parte del Dirigente, gli obiettivi relativi alla struttura di appartenenza. Il Dirigente, inoltre, ha la facoltà di assegnare, nell'ambito degli obiettivi attribuiti al suo ufficio, sia obiettivi "organizzativi" a gruppi di collaboratori, sia obiettivi "individuali".

La scheda per l'assegnazione degli obiettivi al Personale delle aree è notificata agli interessati di norma entro il termine del 15 gennaio di ciascun anno e contiene gli obiettivi rispetto ai quali verrà effettuata la valutazione della *performance*. Gli obiettivi assegnati scaturiscono dalle priorità politiche individuate dal Comitato Centrale nei diversi documenti programmatici o dalle esigenze connesse all'espletamento dei fondamentali compiti istituzionali che la Federazione si prefigge di raggiungere nel periodo di riferimento.

Gli obiettivi sono assegnati, a tutti i livelli, osservando i criteri descritti di seguito:

- *rilevanza e coerenza dell'obiettivo rispetto alla performance complessiva dell'amministrazione*: gli obiettivi assegnati alle singole unità organizzative devono essere correttamente declinati in coerenza con le priorità politiche definite dal Comitato Centrale nei diversi documenti di programmazione, concentrando l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza, correlate sia agli obiettivi specifici che agli obiettivi gestionali della Federazione;
- *misurabilità dell'obiettivo*: il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, si devono individuare indicatori ben definiti, connessi alle attività che concorrono alla realizzazione dell'obiettivo medesimo e corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli. Per ciascun indicatore, inoltre, deve essere definito il valore target;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato*: la valutazione, di norma, deve basarsi sul principio tendenziale della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è

necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura;

- *chiarezza del limite temporale di riferimento*: l'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. È, in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

Nella fase di assegnazione degli obiettivi, a tutti i livelli, è attribuito un peso a ciascun obiettivo, idoneo a dimostrare la rilevanza che esso ha rispetto agli altri nell'ambito della struttura di riferimento.

Performance organizzativa

Le citate Linee guida 1/2017 del DFP riconoscono la performance organizzativa quale riferimento fondamentale per tutto il ciclo della performance. Gli ambiti di misurazione e valutazione sono riferiti a una pluralità di dimensioni (art. 8, d.lgs. 150/2009), quali:

- a. l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività;
- b. l'attuazione di piani e programmi;
- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Si chiarisce, inoltre, che la misurazione della performance organizzativa può essere riferita a due diversi livelli di analisi:

1. amministrazione nel suo complesso → obiettivi generali di performance FNOPI;
2. singole unità organizzative dell'amministrazione → obiettivi di unità organizzativa FNOPI;

Il SMVP della FNOPI considera tutti e due i livelli indicati, al fine di favorire la maggiore possibile rispondenza degli obiettivi programmati alle caratteristiche delle diverse attività gestite. La

scelta di obiettivi e indicatori di performance organizzativa deve quindi tenere conto di questa complessità, che riguarda multidimensionalità, pluralità di livelli e natura delle attività.

Performance individuale

Il sistema di valutazione della performance individuale di dirigenti e personale di FNOPI persegue i seguenti obiettivi:

- a. migliorare complessivamente i risultati organizzativi;
- b. incoraggiare i dipendenti ad esprimere al meglio le proprie competenze, in linea con le richieste del ruolo ricoperto e con la prospettiva di miglioramento professionale anche nell'ottica di assunzione di nuove responsabilità;
- c. evidenziare i punti di forza e le aree di miglioramento dei singoli per individuare azioni formative ed iniziative di sviluppo e di valorizzazione delle potenzialità;
- d. applicare in modo corretto e lungimirante le disposizioni contrattuali inerenti la valutazione di performance e prestazioni individuali e la gestione degli elementi retributivi collegati.

Il sistema di valutazione individuale è costruito in base ai seguenti criteri:

- trasparenza delle regole del sistema stesso e del rapporto tra valutatori e valutati;
- oggettività, intesa nel senso di definizione e graduazione univoca e condivisa delle asserzioni valutative, in modo da evitare giudizi impressionistici puramente soggettivi;
- equità, nel duplice significato di applicazione omogenea e uniforme delle regole del sistema e di possibilità offerta ai valutatori di adeguare (con appropriate argomentazioni) i criteri valutativi alle specifiche condizioni di contesto, entro le quali i valutati esercitano il loro ruolo, così da assicurare condizioni di parità non solo formale ma anche sostanziale nella valutazione.

In particolare, la performance individuale è misurata e valutata in ragione di due componenti:

1. risultati, riferiti agli obiettivi annuali comunicati al soggetto valutato e distinguibili in:
 - a. risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza → obiettivi individuali;
 - b. risultati legati a eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati → obiettivi individuali;
2. comportamenti, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno della Federazione → comportamenti.

Modalità di valutazione e attribuzione dei punteggi

Per i diversi inquadramenti, aree e livelli professionali o in riferimento ai diversi incarichi attribuiti è definita la specifica modalità di valutazione. Il punteggio massimo attribuibile a ciascun valutato è pari a 100 punti. Le diverse componenti della valutazione pesano in modo differenziato per le diverse categorie di personale, rispetto al valore complessivo dei 100 punti, come sintetizzato nella tabella seguente.

In funzione dei punteggi complessivi assegnati si perviene, per ciascuna unità di personale, alla definizione di una valutazione finale che sarà considerata ai fini della distribuzione degli emolumenti premiali così come previsto dalla contrattazione integrativa decentrata.

LIVELLI gerarchici	Obiettivi generali	Obiettivi di unità organizzativa	Obiettivi individuali	Comportamenti
<i>Dirigenti</i>	20	30	30	20
<i>Elevata professionalità</i>	15	30	27,5	27,5
<i>Posizione organizzativa</i>	15	25	30	30
<i>Funzionari</i>	10	20	40	30
<i>Assistenti</i>	5	20	45	30
<i>Operatori</i>	5	15	50	30

Dirigenti (di livello generale o di seconda fascia)

La performance dei dirigenti è oggetto di misurazione e valutazione da parte dell'Organo di indirizzo politico, nella persona del Segretario Nazionale.

Oggetto di misurazione e di valutazione saranno le seguenti componenti come di seguito indicato:

- *obiettivi generali di performance FNOPI*: massimo punti 20;
- *obiettivi di unità organizzativa FNOPI*: massimo punti 30;
- *obiettivi individuali*: massimo punti 30;
- *comportamenti professionali e organizzativi agiti*: massimo punti 20.

Area delle elevate professionalità

La performance dei dipendenti appartenenti all'area delle elevate professionalità è oggetto di misurazione e valutazione da parte dirigente responsabile.

Oggetto di misurazione e di valutazione saranno le seguenti componenti come di seguito indicato:

- *obiettivi generali di performance FNOPI*: massimo punti 15;
- *obiettivi di unità organizzativa FNOPI*: massimo punti 30;
- *obiettivi individuali*: massimo punti 27,5;
- *comportamenti professionali e organizzativi agiti*: massimo punti 27,5.

Funzionari con incarico di PO

La performance dei funzionari con incarico di PO è oggetto di misurazione e valutazione da parte dirigente responsabile.

Oggetto di misurazione e di valutazione saranno le seguenti componenti come di seguito indicato:

- *obiettivi generali di performance FNOPI*: massimo punti 15;
- *obiettivi di unità organizzativa FNOPI*: massimo punti 25;
- *obiettivi individuali*: massimo punti 30;
- *comportamenti professionali e organizzativi agiti*: massimo punti 30.

Funzionari

La performance dei funzionari è oggetto di misurazione e valutazione da parte dirigente responsabile.

Oggetto di misurazione e di valutazione saranno le seguenti componenti come di seguito indicato:

- *obiettivi generali di performance FNOPI*: massimo punti 10;
- *obiettivi di unità organizzativa FNOPI*: massimo punti 20;
- *obiettivi individuali*: massimo punti 40;
- *comportamenti professionali e organizzativi agiti*: massimo punti 30.

Assistenti

La performance degli assistenti è oggetto di misurazione e valutazione da parte dirigente responsabile.

Oggetto di misurazione e di valutazione saranno le seguenti componenti come di seguito indicato:

- *obiettivi generali di performance FNOPI*: massimo punti 5;
- *obiettivi di unità organizzativa FNOPI*: massimo punti 20;
- *obiettivi individuali*: massimo punti 45;
- *comportamenti professionali e organizzativi agiti*: massimo punti 30.

Operatori

La performance degli operatori è oggetto di misurazione e valutazione da parte dirigente responsabile.

Oggetto di misurazione e di valutazione saranno le seguenti componenti come di seguito indicato:

- *obiettivi generali di performance FNOPI*: massimo punti 5;
- *obiettivi di unità organizzativa FNOPI*: massimo punti 15;
- *obiettivi individuali*: massimo punti 50;
- *comportamenti professionali e organizzativi agiti*: massimo punti 30.

Valutazione negativa

La valutazione si intende “negativa” ai sensi dell’art. 3, co. 5-bis, del d.lgs. n. 150/2009 al verificarsi delle condizioni che seguono:

- per il *personale dirigenziale*, qualora il punteggio riportato dal valutato al termine del processo di valutazione sia inferiore o uguale a 59,99;
- per tutto il *resto del personale*, qualora il punteggio riportato dal valutato al termine del processo di valutazione sia inferiore o uguale a 59,99.

Il processo di valutazione si conclude con la consegna al valutato della scheda di valutazione della *performance* per il necessario momento di confronto e condivisione.

Rimodulazione degli obiettivi e momenti di *feedback*

Un'efficace gestione della valutazione individuale come stimolo al miglioramento e strumento per lo sviluppo organizzativo richiede la messa in atto di momenti di confronto sistematico tra valutato e valutatore, in tutte le principali fasi del processo.

Per questo motivo, nonché in conformità alle Linee guida del DPF sopra richiamate, si prevedono i seguenti momenti di confronto fra valutato e valutatore:

- nella fase di *programmazione*, allo scopo di assicurare la reale condivisione delle aspettative e dei traguardi da raggiungere e dei comportamenti attesi, laddove la “condivisione” non deve essere necessariamente intesa come un “accordo” fra le parti ma, piuttosto, come una reciproca conoscenza degli elementi che sono oggetto di valutazione;
- nella fase *intermedia*, al fine di favorire il coordinamento organizzativo, di analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dalla *performance* attesa, e di operare il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento;
- nella fase di *valutazione*, infine, attraverso un colloquio rivolto alla chiarificazione sulla prestazione del valutato, anche come occasione di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento della prestazione stessa.

Nella fase *intermedia*, gli obiettivi possono essere rimodulati qualora emergano comprovati e significativi cambiamenti nel contesto di riferimento. Nel sopravvenire di eventi imprevisi e imprevedibili gli obiettivi interessati possono essere espunti o sostituiti ripartendo opportunamente i pesi tra gli obiettivi definitivi e motivando le scelte adottate.

2.2.2 Obiettivi di semplificazione e digitalizzazione

2.2.2.1 Digitalizzazione dei documenti

Negli ultimi anni, soprattutto in seguito all'adizione del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) e all'introduzione del Piano Triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione è stata impressa un'accelerazione molto grande al processo di transizione al digitale degli Enti Pubblici. È stato infatti definito il quadro normativo entro il quale la Pubblica Amministrazione si deve muovere per poter passare alla modalità operativa digitale, considerando pertanto sorpassata (nonché a rischio sanzioni) la modalità di gestione dei processi in modo tradizionale. Ecco, quindi, che una delle azioni da introdurre in maniera il più possibile rapida è la gestione dei documenti in modalità digitale secondo uno schema riassumibile nella figura seguente.

Già a partire dal 2019 la Federazione, per adeguarsi in modo concreto e immediato alle nuove esigenze di informatizzazione degli Enti Pubblici e al fine del miglioramento della gestione e dell'efficienza complessiva delle risorse economiche ed umane, ha avviato un processo di adeguamento software del protocollo informatico, in ottica di gestione documentale finalizzato alla completa dematerializzazione del cartaceo.

Ciò ha permesso un sensibile aumento della produttività individuale anche grazie all'uso di strumenti di *office automation* completamente integrati nella soluzione software nel completo rispetto del CAD.

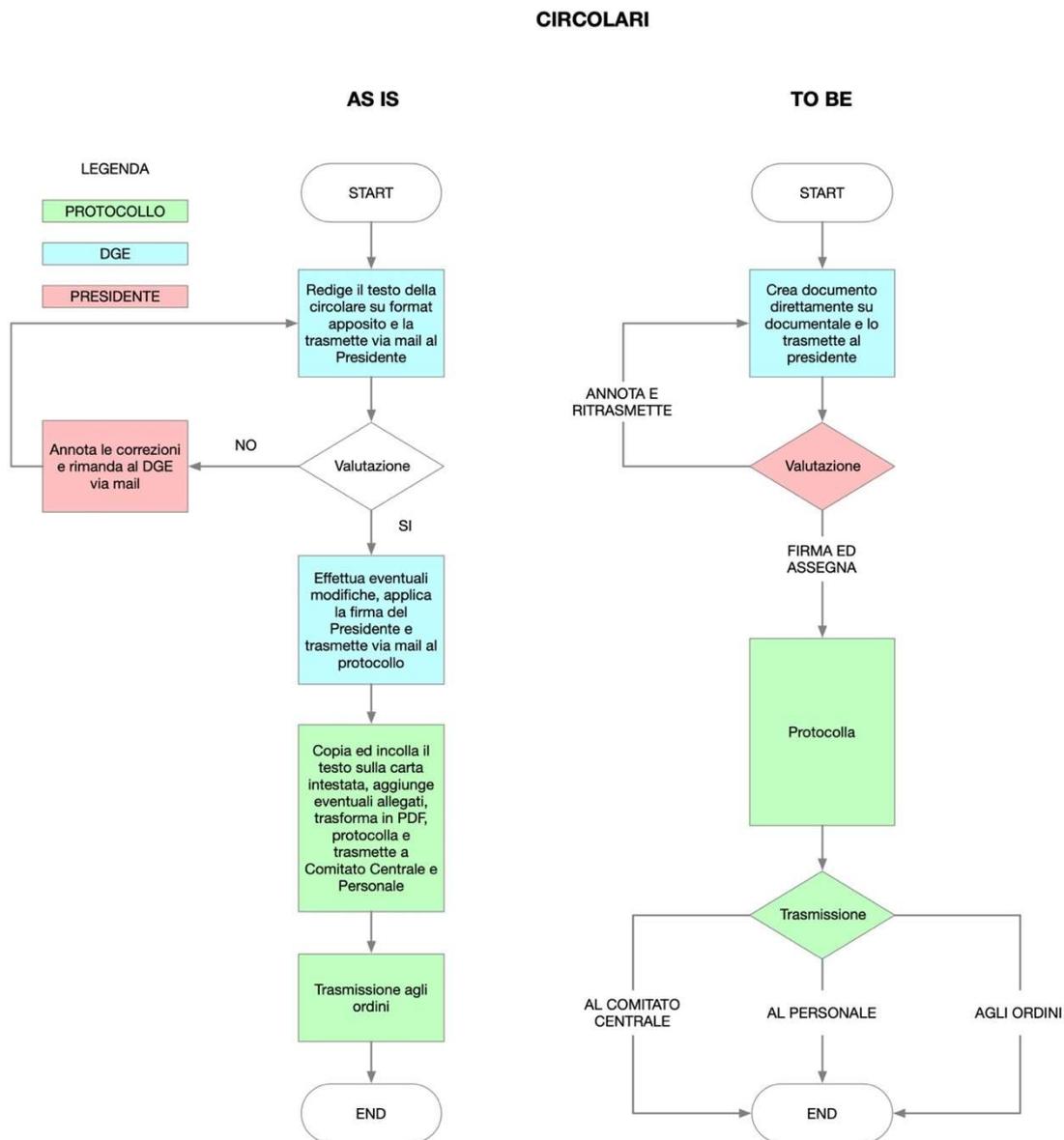
La soluzione adottata si qualifica per prestazioni altamente performanti, elevato livello di affidabilità e di recovery, elevato livello di sicurezza e protezione negli accessi e trattamento dei dati, massima apertura a modificabilità ed espandibilità.

Il tutto nel rispetto delle normative/ disposizioni di legge in vigore e degli standard tecnici riferiti alla qualità (D.Lgs. 196/03: "Codice in materia di protezione dei Dati Personali; UNI EN ISO 9001:2000: "Sistemi di gestione per la Qualità"; UNI CEI ISO/IEC 12207:2003: "Processi del ciclo di vita del software"; CNIPA: "Modelli per la gestione della Qualità delle Forniture ICT", manuale 6, ver. 1.0 del 25 gennaio 2005; ecc.).

Per il 2023 proseguirà l'attività di digitalizzazione con l'obiettivo di arrivare, auspicabilmente entro il 2024 alla dotale dematerializzazione del cartaceo, per quanto attiene le seguenti tipologie di documenti:

- circolari;
- lettere d'ufficio;
- lettere in risposta a richieste;
- segnalazioni finalizzate all'avvio di procedimenti disciplinari;
- istruttorie di procedimenti disciplinari;
- delibere;
- determine.

Nello schema seguente si illustra, a titolo esemplificativo, l'impatto in termini di semplificazione della dematerializzazione applicata alle circolari:



2.2.2.2 Lavoro collaborativo e gestione documentale

Nell'ottica di accelerare il processo di transizione digitale già avviato, ed allo stesso tempo rispondere ad esigenze organizzative e amministrative sempre più pressanti e non procrastinabili quali ad esempio:

- avere una modalità di lavoro dove tutto viene tracciato e nulla si perde;
- Attivare una logica di lavoro per progetti con obiettivi, scadenze e risultati attesi, agganciando il lavoro agli obiettivi strategici del CC;

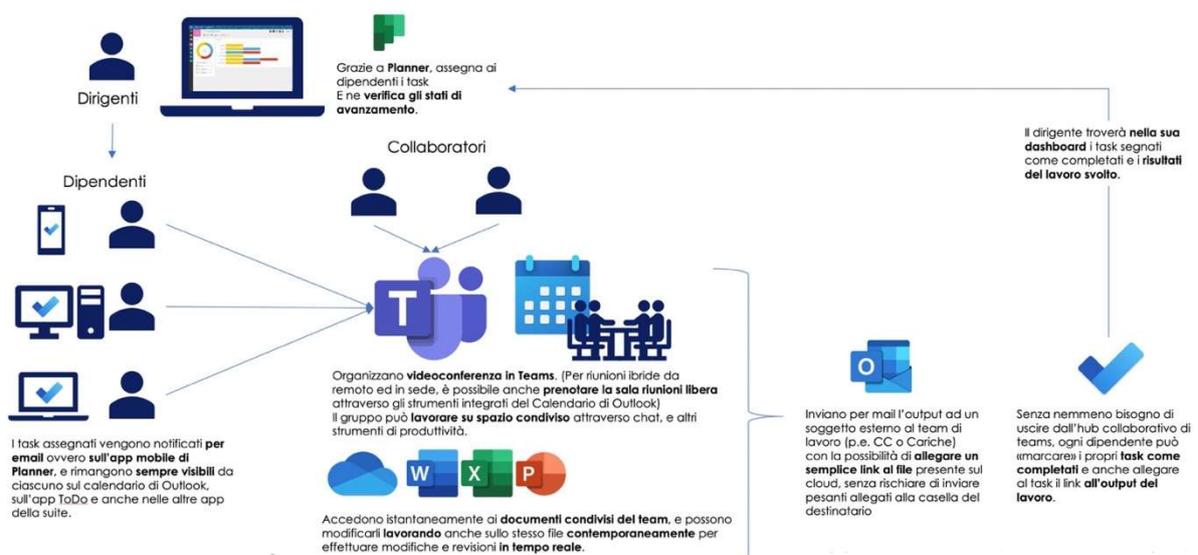
- Avere una modalità di comunicazione continua e fluida fra colleghi dello stesso ufficio e fra diversi uffici;
- Poter utilizzare una piattaforma di lavoro condivisa, lavorando sugli stessi documenti riducendo al minimo lo scambi di mail interne;
- Avere un sistema di archiviazione dei documenti maggiormente efficace e sicuro;
- Poter gestire calendario, agende, to do e logistica delle riunioni in maniera integrata e automatica;
- Integrare quanto possibile in un'unica suite i diversi strumenti informatici ad oggi a disposizione della Federazione.

La Federazione ha deciso nel 2022 di migrare la propria struttura informatica e tecnologica, basata su componenti autonome e non sempre integrate tra loro (server fisici, NAS, sistemi di backup, gruppi di continuità, server di posta, sistemi di videoconferenza, ecc.) al sistema SaaS (Software as a service) Microsoft 365.

Tale sistema ha consentito, già a partire dalla fine del 2022 di razionalizzare l'archiviazione documentale dell'ente, grazie alla creazione di apposite repository accessibili dai vari dipendenti secondo competenza.

È inoltre in fase di implementazione un sistema di gestione e pianificazione in forma progettuale di tutte le attività ed i processi dell'ente, attraverso il quale la dirigenza potrà assegnare e verificare compiti e scadenze.

Di seguito un flusso "tipo" della modalità operativa a regime:



Grazie all'adozione della piattaforma di gestione del personale ActiveTrees, inoltre, sarà possibile, oltre a gestire tutti i processi e le attività, anche agganciarvi dei KPI per tracciare il raggiungimento degli obiettivi individuali e di organizzazione.

2.2.2.3 Integrazione delle piattaforme

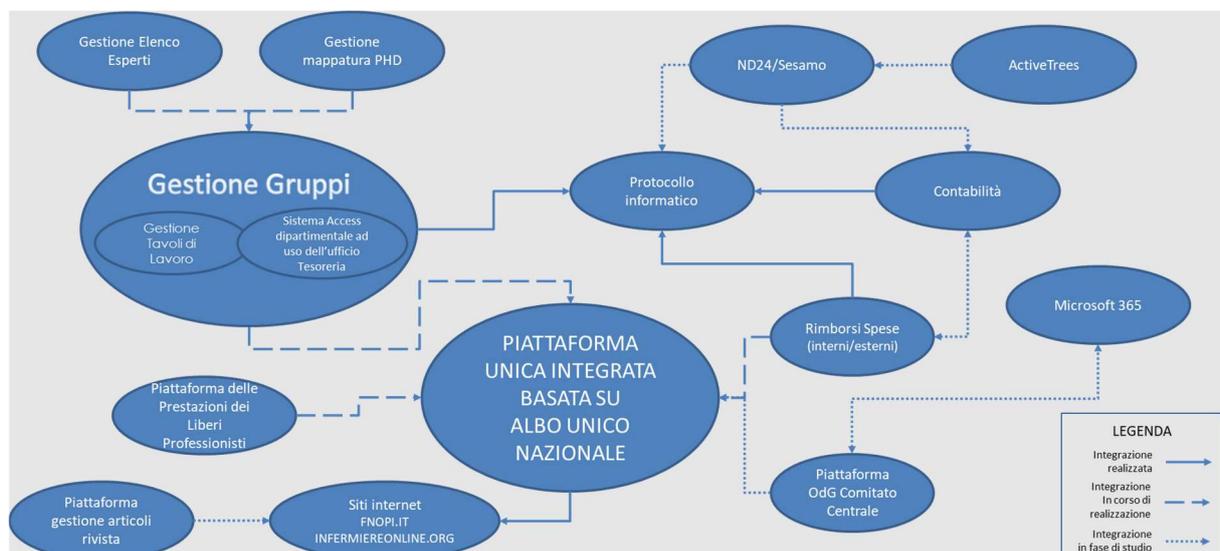
Lo sviluppo e l'acquisizione di nuove piattaforme ha sempre tenuto conto delle possibilità di integrazione tra sistemi diversi, difatti molte delle soluzioni sinora presentate possono beneficiare di basi di dati condivise ed una parziale integrazione.

Un esempio di questa modalità operativa è rappresentato dal processo in itinere di confluenza degli applicativi di Gestione dei gruppi, Gestione Elenco Esperti e PhD, Gestione Rimborsi, Piattaforma Prestazioni Professionisti, in una piattaforma unica il cui perno centrale a livello di infrastruttura e di base di dati sarà rappresentato dall'Albo Unico Nazionale.

Sempre nell'ottica di miglioramento dei servizi e dei processi dell'Ente, al momento sono in fase di studio ulteriori evoluzioni che possano portare alla totale integrazione tra i diversi applicativi dell'Ente, con l'obiettivo:

- di semplificare l'accesso ai diversi strumenti attraverso una procedura di identificazione univoca (prevedendo a regime l'introduzione dell'accesso mediante SPID);
- di far comunicare più sistemi informativi ed avere in automatico la disponibilità di nuove informazioni, che potranno essere utilizzate per migliorare i processi interni dell'ente.

Di seguito si riporta una sintesi grafica del piano di integrazione attualmente in itinere.



2.3 Sottosezione di programmazione- *Rischi corruttivi e trasparenza*

2.3.1 Parte generale

La presente sottosezione “Rischi corruttivi e trasparenza” costituisce l’aggiornamento del precedente Piano Triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza (PTPCT) per il triennio 2023-2025. Anche in questo caso si ribadisce la natura di strumento di pianificazione del sistema di prevenzione della corruzione della Federazione Nazionale degli Ordini delle Professioni Infermieristiche - FNOPI.

Così come i Piani precedenti, in coerenza con l’attuale normativa che ha visto l’approvazione del nuovo Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (PNA, Delibera n. 7 del 17 gennaio 2023), il modello di gestione del rischio di corruzione delineato nel presente documento tiene conto del consolidato quadro regolamentare attualmente vigente (Determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 – Aggiornamento 2015 al PNA 2013, decreto legislativo 25 maggio 2016 n. 97 , Delibera ANAC n. 831 del 3 agosto 2016 – PNA 2016, Delibera ANAC n. 1064 del 13 novembre 2019 - PNA 2019).

Grazie alla solida impostazione metodologica adottata nei Piani precedenti, rivelatasi perfettamente coerente con le indicazioni del nuovo PNA 2022, la presente sottosezione del PIAO conferma i principi cardine del sistema, la metodologia su cui si fonda il sistema di prevenzione in FNOPI, nonché il processo attraverso il quale si è pervenuti alla costruzione (e al relativo aggiornamento) del c.d. registro dei rischi di corruzione e all’individuazione delle misure di prevenzione della corruzione da realizzare nel prossimo triennio.

Inoltre, coerentemente con le indicazioni specifiche del PIAO per le organizzazioni con meno di 50 dipendenti e come avvenuto per la realizzazione dei precedenti Piani, non si rileva la necessità di effettuare modifiche significative al sistema progettato. Nonostante ciò, in una logica di miglioramento continuo del sistema e a causa del contesto esterno di riferimento che ha inevitabilmente inciso sulle attività ordinarie e non ordinarie della FNOPI, nel presente Piano si è verificato e confermato il registro dei rischi di corruzione, nonché sono state aggiornate le misure di prevenzione identificate.

Nel presente documento, inoltre si richiama quanto descritto e analizzato nei precedenti Piani nell’ambito dei seguenti aspetti:

- analisi del contesto interno ed esterno e mappatura dei processi;

- livello di integrazione del ciclo di prevenzione della corruzione con il processo di pianificazione strategica e il processo di programmazione operativa;
- processo di valutazione del rischio e di trattamento dello stesso;
- sistema di monitoraggio;
- incremento del livello di adempimento degli obblighi di pubblicazione ai fini della trasparenza.

2.3.1.1 Soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione

Come raccomandato dall’Autorità Anticorruzione, anche l’aggiornamento del presente Piano ha previsto il pieno coinvolgimento, con ruoli e responsabilità naturalmente diverse, di tutte le componenti della Federazione.

Pertanto, i soggetti che continuano a concorrere all’aggiornamento e alla implementazione del sistema di gestione del rischio di corruzione in FNOPI, sono:

a. Il Comitato Centrale (CC)

- Anche il nuovo CC (in carica per il periodo 2021 – 2024) ha ribadito con forza la volontà, in sede di formulazione degli indirizzi e delle strategie dell’amministrazione, di supportare lo sviluppo e la realizzazione di un efficace processo di gestione del rischio di corruzione;
- continua ad assicurare al RPCT un supporto concreto, garantendo un costante investimento e aggiornamento delle risorse umane e digitali necessarie al fine di favorire il corretto svolgimento delle sue funzioni;
- promuove una cultura della valutazione del rischio all’interno dell’organizzazione, come evidenziato dal nuovo programma di formazione recentemente approvato e che verrà presentato nel proseguo del documento.

b. Il Direttore (Dirigente I Fascia)

- Valorizza la realizzazione di un efficace processo di gestione del rischio di corruzione in sede di formulazione degli obiettivi delle proprie unità organizzative;
- partecipa attivamente al processo di gestione del rischio, coordinandosi con il RPCT e fornendo i dati e le informazioni necessarie per realizzare l’analisi del contesto, la valutazione del rischio, il trattamento dello stesso e il monitoraggio delle misure;
- assicura l’osservanza del Codice di comportamento e verifica le ipotesi di violazione;

- propone le misure di prevenzione ed è coinvolto nella sua implementazione.
- c. Il Responsabile della prevenzione (RPCT), Dirigente di II Fascia. Le sue funzioni sono individuate dalla normativa (decreto legislativo n. 97/2016 che modifica la legge 190/2012, PNA 2013 e relativi allegati, aggiornamento 2015 al PNA 2013, PNA 2016, PNA 2019). In particolare:
- propone il PTPC ai fini dell'adozione da parte del CC;
 - definisce procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione;
 - verifica l'efficace attuazione e l'idoneità del Piano e ne propone la modifica quando sono accertate significative violazioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'ente;
 - svolge gli altri compiti di cui alla circolare DFP n. 1 del 2013 e i compiti di vigilanza sul rispetto delle norme in materia di inconvertibilità e incompatibilità (art. 1 l. n. 190 del 2013; art. 15 d.lgs. n. 39 del 2013);
 - elabora la relazione annuale sull'attività svolta e ne assicura la pubblicazione (art. 1, comma 14, del 2012).
- d. Tutti i dipendenti e collaboratori.
- Partecipano attivamente al processo di gestione del rischio, coordinandosi con il RPCT e fornendo i dati e le informazioni necessarie per realizzare l'analisi del contesto, la valutazione del rischio, il trattamento dello stesso e il monitoraggio delle misure;
 - segnalano le situazioni di illecito al proprio dirigente;
 - propongono le misure di prevenzione e sono coinvolti nella relativa implementazione.

2.3.1.2 Approccio metodologico

Il Sistema di risk management adottato in FNOPI ai fini della prevenzione dei rischi di corruzione rimane ispirato, come nel Piano precedente, ai principali standard adottati comunemente nelle pubbliche amministrazioni a livello nazionale ed internazionale, nonché raccomandati dal PNA 2019 (e le precedenti versioni): l'ISO 31000:2018 e la Guida sulla valutazione del rischio di corruzione" di UN/Global Compact.

Continuano inoltre, ad essere adottate tecniche appropriate per ciascuna fase di sviluppo del processo di gestione, a partire dall'analisi del contesto fino al trattamento, attraverso la scelta delle priorità di intervento secondo una logica di Control & Risk Self Assessment (C&RSA).

Anche quest'anno si è deciso di proseguire con l'attività di analisi del rischio partendo dalle aree maggiormente interessate, in linea con quanto riportato nel PNA rilasciato nel 2013 e nei successivi aggiornamenti, distinguendo tra "Aree generali" (comuni a tutte le Amministrazioni) e "Aree specifiche" (individuata dalla singola Amministrazione), tenendo in considerazione anche la classificazione operata dal PNA, 2015 nella sezione II specificatamente dedicata agli Ordini e Collegi professionali.

In particolare, le Aree analizzate, in quanto conferenti all'operato di FNOPI, continuano ad essere (a) le Aree generali di rischio³; (b) le Aree di rischio di cui alla Sez. II del PNA 2016⁴; nonché (c) le Aree specifiche di rischio⁵.

2.3.2 Ciclo di gestione del rischio corruttivo

Il processo di gestione dei rischi di corruzione applicato in FNOPI si mantiene in conformità con le indicazioni metodologiche fornite dal PNA 2019 (allegato 1), così come confermate dal PNA 2022, e con lo standard ISO 31000:2018, articolandosi nelle seguenti fasi (figura 3):

- a. individuazione e analisi del contesto interno ed esterno di riferimento;
- b. valutazione del rischio, intesa come: identificazione, analisi e ponderazione;
- c. trattamento del rischio.

Completano lo schema del processo le fasi trasversali relative a:

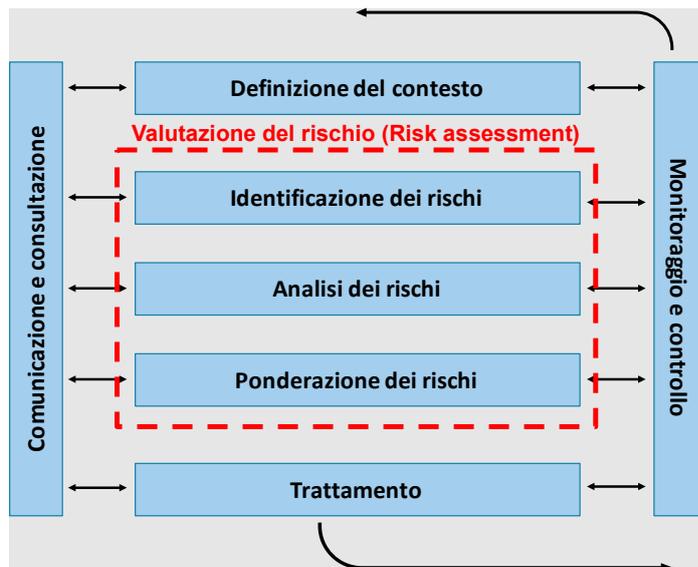
- d. comunicazione e consultazione degli stakeholder;
- e. monitoraggio del sistema e controllo delle sue risultanze.

³ Processi finalizzati all'acquisizione e alla progressione del personale; Contratti pubblici (già affidamento di lavori, servizi e forniture); Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato per il destinatario; Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato per il destinatario; Incarichi e nomine; Affari legali e contenzioso; Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio.

⁴ Formazione professionale e Indicazione di professionisti.

⁵ Attività Istituzionali; Tutela dei dati personali; Gestione delle comunicazioni; Pubblicazioni ed editoria; Formazione generalista e specialistica.

Figura 3 – Processo di gestione del rischio



2.3.2.1 Analisi del contesto

La FNOPI è un ente pubblico non economico con sede in Roma. È iscritta all'indice della PA ed opera coerentemente ai disposti della legge 30 ottobre 2013 n. 125.

Denominata precedentemente Federazione Nazionale dei Collegi IPASVI, con l'entrata in vigore il 15 febbraio 2018 della Legge "Delega al Governo in materia di sperimentazione clinica di medicinali nonché disposizioni per il riordino delle professioni sanitarie e per la dirigenza sanitaria del Ministero della salute" n. 3/2018, la Federazione, istituita con la Legge 29/10/1954 n. 1049 e regolamentata dal DLCPS 13/9/1946 n. 233, dal DPR 5/4/1950 n. 221 e successive modifiche e integrazioni, ha adottato l'attuale denominazione.

La *vision* della Federazione è quella di farsi promotore, direttamente e per il tramite degli Ordini Provinciali, dell'immagine e dello status sociale della professione infermieristica, principalmente attraverso un forte coinvolgimento della cittadinanza, nella consapevolezza che dal riconoscimento sociale possa derivare una maggiore capacità di incidere nelle scelte di politica della salute.

La *mission* della Federazione, così come definita dalla citata L.3/2018, si articola in diverse aree, in particolare la rappresentanza istituzionale della professione infermieristica, l'emanazione e l'aggiornamento del codice deontologico, l'aggiornamento dell'Albo Unico, la promozione e divulgazione di iniziative di progresso culturale per la professione, e il supporto amministrativo agli Ordini Provinciali.

L'Ente si uniforma ai criteri di correttezza, trasparenza, efficacia ed efficienza così come richiesto agli organismi delle pubbliche amministrazioni (PA) oltre che adottare i principi e valori contenuti nel Codice deontologico dell'Infermiere.

I meccanismi operativi di cui si avvale la FNOPI sono esplicitati nei Piani, Regolamenti e Linee guida approvati dal relativo Organo direttivo – il Comitato Centrale – e sono consultabili nel sito internet dell'Ente.

Il contesto nel quale FNOPI si trova a svolgere le proprie attività è sempre più caratterizzato da diversi fenomeni che ormai da anni tratteggiano il quadro entro cui tanto la domanda, quanto l'offerta di salute e sanità si definiscono. Tra questi, sono in particolare l'aumento dell'aspettativa di vita, il progressivo invecchiamento della popolazione, nonché il conseguente aumento delle fragilità e di molteplici patologie croniche e degenerative, a incidere sulla presa in carico da parte del settore sanitario.

Altri due elementi contribuiscono a rendere complesso lo scenario in cui si trovano ad agire gli operatori sanitari e la Federazione in particolare: la continua evoluzione del Servizio Sanitario Nazionale (SSN) e Regionale (SSR) e, da ultimo, l'emergenza impostasi con l'avvento della pandemia da COVID-19, che ha ulteriormente evidenziato come il precedente modello organizzativo risultasse ormai inefficace per rispondere alle esigenze di salute della popolazione.

In risposta a questi e ad altri cambiamenti – anche alla luce di quanto recentemente sollecitato a livello normativo nazionale ed europeo, in particolare, attraverso l'impegno preso con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – va sempre più affermandosi un paradigma sanitario improntato alla costruzione di reti di prossimità territoriale, già presente nel disegno organizzativo tracciato dal decreto d.lgs. 509/92 e che oggi si arricchisce di nuovi modelli. Un approccio, cioè, che garantisca l'appropriatezza delle cure, ma anche la sostenibilità nell'allocazione delle risorse. Per far ciò si dovrà prevedere il rafforzamento – o l'introduzione laddove non presenti – delle Case della Comunità e degli Ospedali di Comunità, determinando uno spostamento dei setting assistenziali dai luoghi tradizionali di cura – principalmente gli ospedali – verso strutture territoriali più sostenibili e accessibili, favorendo l'integrazione sociosanitaria e la continuità assistenziale dei percorsi.

Alla luce di tali considerazioni, ed entro i processi di cambiamento richiamati, diviene importante cogliere e sostenere la contestuale evoluzione della professione infermieristica, dei suoi profili di competenza e dei ruoli in risposta non solo ai mutati bisogni di salute, ma

anche ai cambiamenti organizzativi in atto e quelli non più rimandabili, anzi resi ancor più evidenti dalle criticità emerse nel fronteggiare l'emergenza COVID-19, come dover contare su dotazioni organiche di personale spesso insufficienti.

Coerentemente con i valori e gli ideali che la caratterizzano, la *vision* della Federazione esprime la proiezione del contesto e dello scenario futuro in cui FNOPI intende operare. Obiettivi che necessitano di essere sostenuti, però, anche da un processo di cambiamento culturale che interessi la società più in generale, ma che sia prima di tutto intra e interprofessionale.

Continuerà ad essere compito del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, coadiuvato dagli uffici FNOPI, monitorare come tali cambiamenti impattano e potranno impattare sulla attuale strategia di prevenzione della corruzione ed eventualmente proporre all'approvazione del Comitato Centrale FNOPI i correttivi e le integrazioni che si renderanno necessari al fine di rendere gli aggiornamenti del PTPCT in linea con le evoluzioni in corso. Si rimanda alla consultazione del PTPCT 2022 – 2024 della FNOPI per una analisi dettagliata del contesto interno ed esterno di riferimento che qui, per esigenze di sintesi, non è stata riportata.

2.3.2.2 Identificazione, analisi e ponderazione dei rischi corruttivi

Come accennato nel precedente paragrafo, il processo di identificazione dei rischi, che così come per l'anno precedente è avvenuta attraverso una partecipazione attiva del personale in forze alla Federazione, coordinata dal RPCT, ha portato a un aggiornamento del catalogo dei rischi identificati nel Piano precedente.

Sono stati identificati in totale 20 rischi di corruzione (tabella 1) di cui 5 prioritari (segnalati in corsivo) che hanno richiesto in questi anni la progettazione e implementazione di misure specifiche che entreranno in funzione nel corso del 2023, come si vedrà meglio nel paragrafo denominato "misure di trattamento".

Rispetto ai 21 rischi identificati lo scorso anno, l'eliminazione del rischio corruttivo precedentemente denominato "Volontaria alterazione della procedura di gestione delle richieste di accesso al contributo del "Fondo di Solidarietà" atta a favorire / sfavorire soggetti particolari" (ID21) deriva dall'esaurimento delle attività correlate.

Tabella 1 – Elenco dei rischi identificati

Area di rischio	Evento rischioso	ID
Attività istituzionali	Alterazione dell'istruttoria volta a favorire e/o sfavorire candidati particolari	IP01
	Alterazione dello scrutinio volta a favorire e/o sfavorire candidati particolari	IP02
	Alterazione volontaria delle graduatorie atta a favorire e/o sfavorire candidati particolari	IP03
Area provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Volontaria alterazione del processo di elargizione dei contributi atta a favorire e/o sfavorire Ordini particolari	IP04
Indicazione di professionisti per lo svolgimento di incarichi	Attivazione non giustificata del contenzioso	IP05
	<i>Alterazione volontaria del processo di selezione di consulenti</i>	<i>IP06</i>
Gestione risorse umane e strumentali	Scelta discrezionale soggetti per la partecipazione ad eventi in rappresentanza della FNOPI ovvero per la partecipazione in qualità di esperti a progetti e gruppi di lavoro	IP07
Gestione risorse umane e strumentali	Scelta discrezionale soggetti per la partecipazione ad eventi in rappresentanza della FNOPI ovvero per la partecipazione in qualità di esperti a progetti e gruppi di lavoro	IP08
Tutela dei dati personali	Alterazione volontaria dell'Albo atta a favorire uno o più soggetti particolari	IP09
Gestione delle comunicazioni	Alterazioni volontarie nella gestione del protocollo volte a favorire e/o sfavorire soggetti particolari	IP10

Pubblicazioni scientifiche	Alterazione e/o manipolazione delle valutazioni atte a favorire uno o più soggetti particolari	IP11
Gestione risorse umane e strumentali	Utilizzo improprio degli strumenti di lavoro	IP12
	Alterazione dell'orario di lavoro	IP13
	Alterazione dei rimborsi per spese di missioni	IP14
Formazione	Manipolazioni nella gestione dei corsi finalizzate a favorire soggetti particolari	IP15
Approvvigionamento	<i>Volontaria alterazione delle procedure di approvvigionamento (inferiori a 40.000) finalizzata a favorire e/o sfavorire un soggetto particolare</i>	<i>IP16</i>
	<i>Volontaria alterazione nella programmazione finalizzata all'approvvigionamento (superiori a 40.000) finalizzata a favorire e/o sfavorire un soggetto particolare</i>	<i>IP17</i>
	<i>Volontaria alterazione delle procedure di approvvigionamento (superiori a 40.000) finalizzata a favorire e/o sfavorire un soggetto particolare</i>	<i>IP18</i>
	<i>Volontaria alterazione nel controllo e nel collaudo relativo a forniture (superiori a 40.000) al fine di favorire e/o sfavorire soggetti particolari</i>	<i>IP19</i>
Finanziaria	Volontaria alterazione della procedura di riscossione delle quote associative per favorire soggetti particolari	IP20

Sempre per una questione di sintesi si è ritenuto opportuno evitare la pubblicazione integrale del catalogo dei rischi con la relativa analisi dei fattori abilitanti (e delle cause), nonché la puntuale misurazione effettuata. Si ricorda solo che, dal punto di vista metodologico, la “misurazione” (detta altresì analisi - secondo obiettivo così come descritto da PNA 2019) dei rischi è stata effettuata considerando il valore del rischio “inerente”, ovvero l’entità del rischio in assenza di azioni di risposta intraprese. L’analisi dei rischi è avvenuta utilizzando il metodo del *Control & Risk Self-Assesment (C&RSA)* nel quale sono coinvolti gli stessi soggetti che hanno identificato gli eventi.

2.3.2.3 Misure di trattamento dei rischi corruttivi

Dopo cinque anni di lavoro dall’avvio della progettazione e realizzazione delle prime misure riguardanti il triennio 2018/20, la presente sezione “anticorruzione”, in coerenza con il precedente PTPCT, riporta lo sviluppo delle stesse ragionando sia sui risultati del percorso attualmente in atto, sia rispetto alle evoluzioni prevedibili per il triennio 2023-2025.

Anche in questo caso, ciascuna misura è programmata in ogni singola fase in modo da predisporre un piano di intervento equilibrato in termini di risorse e di tempo di attuazione.

1) Misura generale: implementazione, gestione e aggiornamento della sezione trasparenza e relativi obblighi di pubblicazione.

Come già indicato nel Piano avviato nel 2018 le misure di trasparenza sono state progettate e realizzate nel biennio 2018 - 2019, per andare infine a regime negli anni successivi.

In particolare, si segnala che a partire dal 2021 si è conclusa positivamente la completa revisione della struttura della c.d. “sezione trasparenza”, in linea con le disposizioni legislative attualmente in vigore. Per la corretta e puntuale gestione dei relativi adempimenti, il Responsabile per la Trasparenza ha nominato una risorsa interna quale referente incaricato ed è stato creato – e condiviso a tutta la struttura – un dettagliato calendario interno degli adempimenti.

Relativamente all’Accesso Civico, è stata puntualmente individuata una procedura in linea con quanto stabilito dalla normativa di riferimento, nonché si è provveduto a istituire un apposito registro. Come anticipato nel precedente Piano, si continua a non ritenere utile per il momento sviluppare un registro automatizzato, direttamente collegato al protocollo informatico, poiché, ad oggi, le richieste di accesso pervenute alla Federazione sono di numero esiguo.

Come ormai da prassi, al termine del 2022 è stata svolta una specifica attività di monitoraggio su tutte le attività riguardanti la trasparenza e rientranti nel presente piano, grazie anche alle citate innovazioni organizzative e procedurali (la nomina del referente per la trasparenza e la condivisione del calendario degli adempimenti).

Come già esplicitato nei Piani precedenti, tale monitoraggio continuerà naturalmente negli anni successivi in forma automatica dato che sono stati implementati degli strumenti informatici a supporto della funzione, essendo ormai diventata una prassi organizzativa della Federazione.

2. Misura generale: informatizzazione.

Di pari passo con l'aumentare del numero di risorse da un lato e l'aumento della complessità dei processi dall'altro, si è resa necessaria anche l'adozione di strumenti innovativi in grado di migliorare e tracciare le attività della Federazione, e rendere il lavoro collaborativo più efficiente, rapido e fluido.

Per questo motivo, nel 2022, è stato acquistato un sistema basato su Microsoft 365, a beneficio dei dipendenti, dei collaboratori e degli Organi della Federazione.

Il sistema è stato messo in funzione a partire da ottobre 2022, e sono state svolte le necessarie attività di formazione per i dipendenti.

Tale sistema consente di:

- Presidiare tutti gli adempimenti (processi di lavoro ordinario, attività estemporanee o progetti complessi) provenienti dal CC o dagli obblighi di legge.
- Assegnare il lavoro e tracciare le attività di gruppo e individuali.
- Favorire il lavoro di gruppo e la circolarizzazione delle informazioni.
- Responsabilizzare ciascuna risorsa al perseguimento di obiettivi condivisi a livello generale, di singolo ufficio ed individuale.
- Avere accesso immediato (anche da remoto) a tutti i documenti legati alle specifiche attività di un gruppo di lavoro o di un ufficio, anche in caso di assenza di uno o più colleghi.
- Organizzare il lavoro individuale in modo più efficiente, sia a livello di priorità temporali che di distribuzione di carichi.
- Rispettare le scadenze di legge o assegnate per la chiusura delle diverse attività.

- Avere una visione immediata delle attività da svolgere sia a livello di programmazione che a livello giornaliero.
- Valutare a livello quantitativo i carichi di lavoro.

3. Misura generale: formazione

Pur rientrando tra le iniziative più generali in termini di valorizzazione del personale, la formazione generale e specialistica sulle tematiche della trasparenza ed anticorruzione, merita una menzione specifica, non solo perché espressamente prevista dal PNA, ma perché tassello ineludibile per la concreta realizzazione delle misure previste nel presente Piano.

In questo senso tutto il personale della Federazione, partendo dal RPCT, ha iniziato un percorso formativo su queste tematiche nel 2021, legato al proprio coinvolgimento ed al contributo da fornire alla redazione del presente Piano ed alla successiva progettazione operativa ed esecuzione delle misure ad esso collegate.

Nel 2023 l'offerta formativa verrà rafforzata data la recente integrazione della pianta organica (si veda a tal proposito la sezione "fabbisogno del personale") con un corso generale dedicato a tutti i dipendenti FNOPI e dei corsi specialistici (in forma laboratoriale) previsti per tutti i soggetti che saranno coinvolti direttamente nella nuova identificazione e analisi del rischio prevista per il 2023.

Un discorso a parte merita il rafforzamento delle competenze del RPCT che, come si vedrà in dettaglio nella sezione dedicata "formazione del personale", frequenterà presso la Scuola Nazionale dell'Amministrazione il corso specialistico denominato "La gestione del rischio corruttivo: modelli e tecniche nel contesto nazionale e internazionale", nonché il "Diploma di esperto in Prevenzione della corruzione e trasparenza" (progettato ed erogato dalla SNA in collaborazione con Avvocatura dello Stato).

Si segnala che la formazione generale e specialistica è stata inquadrata in un più ampio percorso di formazione continua promosso dalla Federazione per i propri uffici, nonché le cariche e agli Uffici degli Ordini Provinciali. Tale percorso formativo si articola in Formazione a Distanza sulla Intranet, realizzazione di FAQ, Supporto individuale "a sportello", e Seminari in presenza.

4. Misura generale: definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento

Di pari passo con la nuova organizzazione degli uffici, legata agli inevitabili cambiamenti che comporterà la Legge 3/2018 riguardante in molti suoi aspetti la riforma degli Ordini professionali sanitari, è necessario analizzare ed eventualmente apportare i giusti correttivi al Codice di Comportamento per i dipendenti e collaboratori della Federazione ad oggi vigente ed approvato dal Comitato Centrale con delibera n.245 del 19 dicembre 2014, secondo quanto prescritto dalla vigente normativa ed in particolare dal D.P.R. 16 aprile 2013 in esecuzione agli obblighi di cui alla 190/2012.

In questo quadro di riferimento già piuttosto complesso si è sommato il fatto che nel corso del 2022 è stato sottoscritto il contratto collettivo del comparto funzioni centrali. La successiva fase di contrattazione decentrata, che avverrà entro la fine del primo trimestre del 2023, consentirà un ampio confronto e partecipazione dei dipendenti e delle rappresentanze sindacali.

Si è voluto quindi posticipare l'elaborazione del nuovo codice di comportamento al 2023 proprio per accogliere ed analizzare le istanze di tutti gli attori coinvolti al fine di rendere il nuovo codice di comportamento quanto più aderente alla realtà organizzativa di FNOPI.

5. Misura generale: whistleblowing

La Federazione si è dotata di un sistema di whistleblowing per assicurare la *compliance* con il PNA, garantendo al contempo tutto il supporto necessario ai dipendenti ovvero agli infermieri iscritti nei rispettivi albi che intendano segnalare degli illeciti di qualsivoglia natura.

Nel 2022 è stata quindi adottata la piattaforma in cloud WhistleblowingPA. La piattaforma, basata sul software GlobalLeaks, e conforme alla legge 179/2017, permette al RPTC di ricevere le segnalazioni di illeciti da parte dei dipendenti dell'ente e di dialogare con i segnalanti, anche in modo anonimo. Il servizio è già attivo e raggiungibile al link fnopi.whistleblowing.it

6. Misure generale: regolazione del conflitto di interessi

Pur recependo attraverso il Codice di comportamento dei dipendenti della Federazione quanto prescritto dalla normativa vigente in tema di conflitto di interesse, nell'ambito del presente Piano è prevista la realizzazione di interventi che garantiscano una sempre più puntuale applicazione degli obblighi di legge attualmente in vigore.

Per fare ciò era stata prevista la predisposizione di un vero e proprio regolamento ad hoc. Si conferma tale necessità già espressa nel precedente Piano ma la situazione emergenziale vissuta dalla Federazione nell'ultimo anno nonché il processo di cambiamento organizzativo in corso e l'imminente approvazione dello Statuto della Federazione hanno costretto ad una revisione delle priorità di intervento. In tal senso, come da scheda di programmazione della misura, si prevede di poter approvare il nuovo regolamento entro il 31/07/2023. In particolare, dal punto di vista strategico, si è deciso di concludere l'adozione del nuovo software per la gestione del processo di acquisti nonché la costituzione dello specifico ufficio prima di adottare un regolamento sul conflitto di interessi che non fosse perfettamente coerente – anche dal punto di vista operativo – con il nuovo assetto organizzativo e procedurale.

In attesa di una formalizzazione del regolamento sono stati comunque predisposti procedure e relativa modellistica (Dichiarazione sostitutiva di certificazione sull'insussistenza di cause di inconferibilità ed incompatibilità di cui al D. LGS. 8 aprile 2013, n.39) per garantire alla Federazione standard sempre più elevati sul tema.

Coerentemente con quanto affermato, le attività di informazione e formazione specifica che vedranno coinvolte le componenti della Federazione parteciperanno alle iniziative di informazione e formazione partiranno, conseguentemente, appena sarà predisposto ed approvato il regolamento ad hoc summenzionato.

L'applicazione del nuovo regolamento sarà monitorata costantemente una volta portato a regime il sistema.

7. Misura specifica: sistema di gestione degli approvvigionamenti.

Negli ultimi mesi del 2022 si è svolto un percorso formativo rivolto ai dipendenti coinvolti a vario titolo nell'attività dell'ufficio acquisti, con l'obiettivo, da un lato, di rappresentare il disegno normativo vigente in tema di contratti pubblici e, dall'altro, di dotare l'ufficio di adeguati strumenti, anche tecnologici, per un'efficiente programmazione e gestione degli acquisti.

In particolare, sono in corso di implementazione le seguenti soluzioni:

- a. Piattaforma interna di gestione acquisti ed approvvigionamenti. Tale piattaforma è stata rilasciata ed è attualmente in fase di test con messa in esercizio prevista entro il 28 febbraio 2023.

- b. Piattaforma di *e-procurement*. Tale piattaforma cloud, acquisita dal fornitore leader del settore, Maggioli S.p.A., consentirà la gestione di tutte le procedure di gara e di affidamento dell'ente, nonché la creazione e gestione dell'albo fornitori. Una volta predisposto l'ambiente operativo si prevede uno specifico corso di formazione dedicato all'utilizzo della piattaforma stessa. Pertanto, si prevede la messa in esercizio della piattaforma entro la fine di aprile 2023.

8. Misura specifica: linee di indirizzo per gli acquisti e gli affidamenti.

Per rispondere specificatamente al rischio prioritario IP06, è in fase di ultimazione la stesura delle linee di indirizzo per gli affidamenti. Tale documento, fatta salva la necessità della Federazione di assicurarsi i migliori professionisti presenti sul mercato di riferimento, sarà ispirato ai principi di trasparenza e di rotazione.

SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Sottosezione di programmazione- *Struttura organizzativa*

Il Comitato Centrale della Federazione intende dare continuità al percorso di evoluzione e miglioramento organizzativo ormai avviato da alcuni anni, per rispondere in modo sempre più efficiente ed efficace alle sfide:

- strategiche ed operative, legate alla mission della Federazione;
- di compliance normativa rispetto alla natura di Ente Pubblico non Economico sussidiario dello Stato;
- di semplificazione e digitalizzazione, previste dalla normativa di riferimento.

Accanto agli investimenti per lo sviluppo delle competenze e del potenziale delle risorse attualmente in organico, alla riorganizzazione di alcuni uffici della Federazione (Affari Legali e Compliance Normativa, Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo) e alla attivazione di nuove unità organizzative (Ufficio Acquisti, Ufficio Transizione Digitale), la Federazione adotterà un approccio di lavoro per progetti, legato alla programmazione strategica e finalizzato al conseguimento dei relativi obiettivi, anche in un'ottica di misurazione e valutazione della performance.

Il presente documento è stato predisposto al fine di rispondere con coerenza ed efficacia alle sfide strategiche, organizzative ed operative che la Federazione dovrà sostenere nel prossimo triennio.

3.1.1 Struttura organizzativa

In questa sottosezione è illustrato il modello organizzativo adottato dalla Federazione Nazionale degli Ordini delle Professioni Infermieristiche (di seguito, FNOPI).

3.1.1.2 Dotazione Organica

Nel prospetto 1 è rappresentata la situazione dell'organico FNOPI e le relative consistenze alla data del 1° gennaio 2023.

Prospetto 1 – Dotazione organica al 31/12/2022

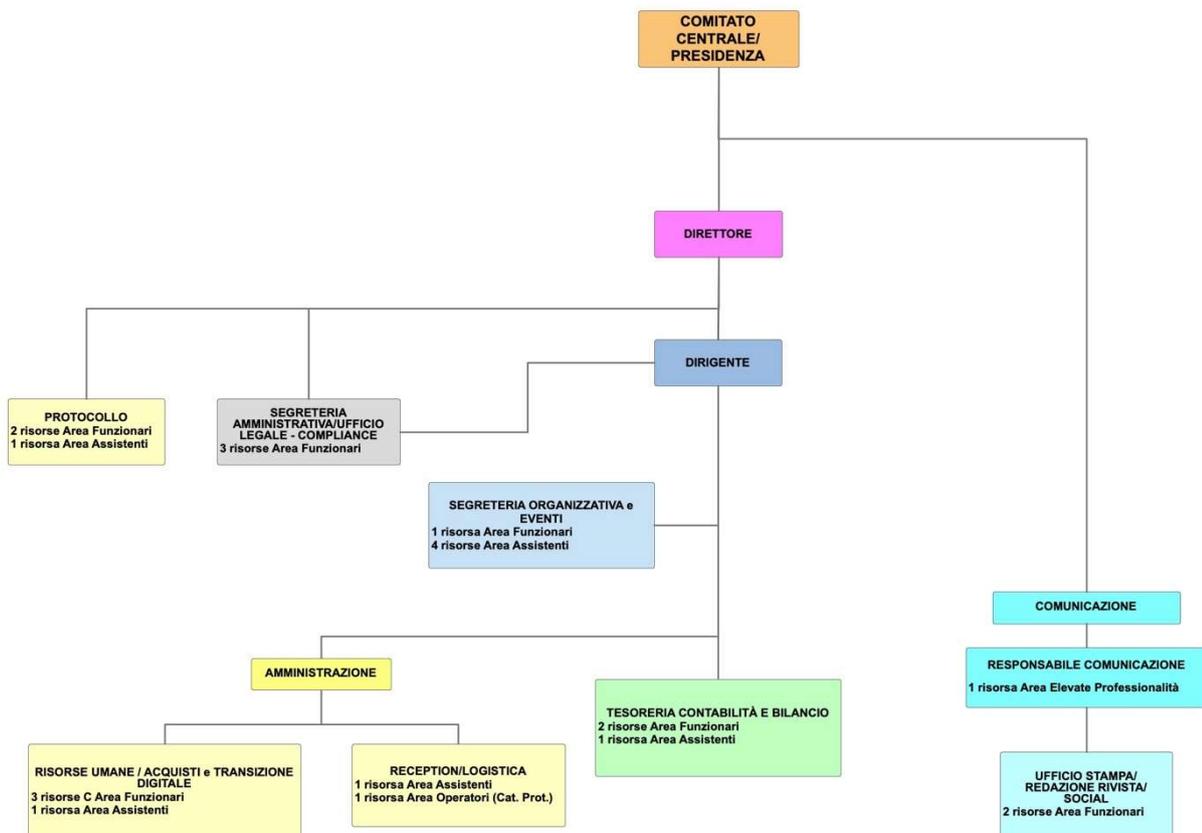
QUALIFICA	POSTI IN ORGANICO
DIRIGENTI DI I FASCIA	1
DIRIGENTI DI II FASCIA	1
FUNZIONARI	10
ASSISTENTI *	8
TOTALI	20

*di cui n. 1 unità in comando-out

3.1.1.2 Organigramma e Consistenza del Personale

Il prospetto 2 rappresenta l'organigramma della FNOPI, la situazione degli incarichi dirigenziali conferiti e la consistenza numerica del personale non dirigenziale così come ipotizzata con l'approvazione della programmazione del fabbisogno del personale 2023-2025.

Prospetto 2 – Organigramma e consistenza del personale per il triennio 2023 - 2025



3.2 Sottosezione di programmazione- *Organizzazione del lavoro agile*

3.2.1 Organizzazione

A partire dal 2022, con il contrarsi dell'emergenza sanitaria, il ricorso al lavoro agile da parte dei dipendenti è stato così disciplinato:

- una giornata fissa a settimana svolta in modalità agile;
- due giornate al mese attivabili su richiesta.

Nella scelta della giornata settimanale da svolgere in modalità agile si è tenuto conto dell'esigenza di definire un'alternanza per aree funzionali e competenze, in maniera da garantire in ciascun giorno della settimana una copertura in presenza di ciascun ufficio con un numero di dipendenti almeno pari alla metà dei dipendenti assegnati all'ufficio stesso.

3.2.2 Dotazioni tecnologiche abilitanti

Hardware

Per garantire lo svolgimento dell'attività in modalità agile sono stati assegnati, fino al 2022, 8 notebook ad altrettanti dipendenti.

Si prevede di raggiungere entro la fine 2023 la copertura della totalità dei dipendenti che svolgono le loro attività anche in smart working.

Software

Il passaggio alla piattaforma Microsoft365, avvenuto a ottobre 2022, ha reso le modalità di lavoro agile molto più efficienti e di semplice applicazione da parte di tutti i dipendenti.

Infatti, prima della migrazione al cloud, tutti i documenti erano archiviati su un file server ospitato all'interno della sede, accessibile direttamente dai PC collegati in rete LAN, e l'accesso da remoto richiedeva un accesso mediante VPN alle macchine dell'ufficio

Grazie a Microsoft 365 i lavoratori ibridi, siano essi dipendenti o collaboratori possono avere indubbi vantaggi in termini di:

- a. Accesso ai dati: da qualunque parte del mondo e in qualsiasi momento, i dipendenti possono accedere a dati e servizi basati su cloud tramite la propria sottoscrizione a Microsoft 365.
- b. Protezione e sicurezza: Gli accessi sono protetti dall'autenticazione a più fattori (MFA) e le funzionalità di sicurezza predefinite di Microsoft 365 proteggono contro malware, attacchi dannosi e perdite dei dati.

- c. Gestione dei dispositivi: I dispositivi dei lavoratori ibridi possono essere gestiti dall'ente attraverso il cloud, in termini di impostazioni di sicurezza, app consentite, ecc.
- d. Collaborazione e produttività: i lavoratori ibridi che lavorano a distanza possono essere produttivi come quelli in ufficio in modi altamente collaborativi, tramite riunioni online e sessioni di chat, aree di lavoro condivise per l'archiviazione di file basata su cloud, con l'accessibilità globale e la collaborazione in tempo reale.

3.2.3 Formazione in tema di lavoro agile

1. Il primo relativo alla formazione obbligatoria, in particolare quella sulla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, rivolta genericamente a tutto il personale dipendente dell'Ente: la possibilità di lavorare al di fuori del normale spazio di lavoro, a orari differenti e con strumenti, talvolta propri, pone infatti diversi problemi rispetto alla disciplina della sicurezza sul lavoro. La formazione, quindi, deve essere riparametrata con le nuove modalità di esercizio delle prestazioni lavorative che necessitano ancor più di un bilanciamento tra l'obbligo formativo del datore di lavoro e quello del lavoratore di collaborare. Quest'ultimo però dovrà essere messo nelle condizioni di gestire gli strumenti di tutela della propria salute e di conoscere i rischi collegati al lavoro svolto. Il percorso formativo dovrà quindi soffermarsi in particolare su:
 - i requisiti degli ambienti indoor (sicurezza, antincendio, requisiti igienici minimi, eventuali DPI da utilizzare) e i rischi da esposizione a videoterminali, agenti fisici e biologici;
 - il diritto alla disconnessione;
 - utilizzo di strumenti informatici e telematici in sicurezza.
2. Il secondo percorso formativo rivolto ai dipendenti si soffermerà, da un lato, sullo sviluppo delle competenze digitali necessarie per affrontare la nuova modalità di esercizio del lavoro e per garantire un'efficiente ed efficace erogazione dei servizi anche da remoto. Dall'altro lato, i dipendenti saranno coinvolti in una formazione volta alla costruzione di una disciplina quotidiana dello smart working necessaria per l'affermazione della cultura organizzativa soprarichiamata: dall'organizzazione del lavoro e della giornata "agile", alla comprensione dei vantaggi che il lavoro agile comporta (evitare spostamenti, trovar spazio per le esigenze della famiglia, etc.) e delle eventuali criticità che possono insorgere, 28 dalla gestione del tempo

al rapporto con il capo, dalla consapevolezza degli obiettivi all'autoverifica dei risultati ottenuti. In quest'ambito saranno realizzate delle pillole informative/ formazione a distanza o, se possibile, anche in presenza, volte a disseminare i principali aspetti sopra indicati e a sviluppare le conoscenze e le competenze abilitanti necessarie per il lavoro agile mediante contenuti formativi semplici e di facile fruibilità.

3. Infine, il terzo percorso formativo sarà indirizzato al personale apicale dell'Ente, necessario promotore e protagonista di questa innovazione organizzativa. Sarà infatti indispensabile un ripensamento del ruolo e delle responsabilità della dirigenza nel condurre efficacemente l'attività quotidiana degli uffici. Il primo passo è abilitare il cambiamento manageriale condividendo con il management visione, obiettivi e nuovi comportamenti e approcci di people management (dirigenti e responsabili) coerenti con lo smart working e creare consapevolezza ed engagement sulla popolazione coinvolta. La formazione sarà quindi orientata a promuovere il nuovo ruolo del capo nell'adozione dello smart working, nel passaggio dalla logica del controllo sulla presenza a un approccio di misura delle performance lavorative e dall'altra parte a fornire delle indicazioni utili per ripensare alcune modalità di coordinamento e collaborazione affinché i *team* migliorino le performance lavorative, maturino maggiore disciplina e gestione del tempo e delle attività lavorative.

3.3 Sottosezione di programmazione- *Piano triennale dei fabbisogni di personale*

3.3.1 Fabbisogno del personale

3.3.1.1 *La consistenza del personale e la sua evoluzione*

I movimenti verificatisi nella consistenza di personale durante l'anno 2022 (consistenza iniziale al 1/1, movimenti verificatisi, consistenza finale al 31/12);

Alla data del 1° gennaio 2022, la consistenza di personale dirigenziale e non dirigenziale, in servizio attivo presso la FNOPI era pari a n. 14 unità, così suddivise: n. 1 dirigente di I fascia; n. 1 dirigente di II fascia con incarico ordinario; n. 8 funzionari; n. 4 assistenti.

Nel corso dell'anno 2022, l'assetto e la consistenza del personale della Federazione hanno subito delle variazioni, sia per l'effetto di una cessazione per mobilità volontaria sia per l'effetto di una concessione di comando-out presso altra amministrazione.

Parallelamente, l'aumento delle attività e delle prerogative della Federazione hanno determinato la necessità di procedere a nuove assunzioni, allo scopo di garantire efficienza ed efficacia nello svolgimento dell'azione amministrativa.

L'assetto e la consistenza della dotazione organica della Federazione sono così mutati nel corso del 2022:

- Acquisizione di n. 1 risorsa con la qualifica di assistente (ex. Cat. B) mediante accesso ad una graduatoria già esistente presso altra amministrazione, ai sensi della L. 3/2003;
- Concessione di mobilità volontaria permanente presso altra amministrazione di n. 1 funzionario (ex Cat. C), ai sensi dell'art. 30 D. Lgs. 165/2001 s.m.i.;
- Concessione in comando-out, presso altra amministrazione, di 1 risorsa con la qualifica di assistente (ex. Cat. B), ai sensi del D. lgs. 165/2001;
- Acquisizione di n. 2 risorse con la qualifica di assistente (ex Cat. B), attraverso concorso pubblico indetto dalla FNOPI;
- Acquisizione di n. 1 risorsa con la qualifica di assistente (ex. Cat. B), con contratto flessibile a tempo determinato, mediante scorrimento della graduatoria del concorso pubblico per esami indetto dalla FNOPI nel corso del 2022;
- Acquisizione di n. 3 risorse con la qualifica di funzionario (ex Cat. C), attraverso concorso pubblico indetto dalla FNOPI;

arrivando così, al 31 dicembre 2022, alla dotazione organica indicata nel prospetto n. 1, formata da n. 20 unità, di cui: n. 1 Dirigente di I fascia, n. 1 Dirigente di II fascia, n. 10 Funzionari, n. 8 Assistenti di cui n. 1 in comando-out.

3.3.1.2 Il contesto normativo di riferimento per la programmazione del fabbisogno di personale

Il quadro normativo di riferimento, da cui si traggono le coordinate ed i vincoli entro i quali il presente piano potrà esplicare i suoi effetti, è dettato da:

- art. 39 della legge n. 449/1997;
- artt. 4, 6 e 20 e 22 del D.lgs. n. 75/2017;
- artt. 3, 6 della L. n. 56/2019 recante misure per accelerare le assunzioni mirate e il ricambio generazionale nella pubblica amministrazione;
- art. 6, co. 2-4 e art. 52, comma 1-bis del d.lgs. n. 165/2001 come modificato dall'art. 3, comma 1, del d.l. 80/2021;
- CCNL del comparto Funzioni centrali del 9 maggio 2022.

Con riferimento ai sopra citati provvedimenti e in linea con quanto programmato anche nel precedente piano dei fabbisogni di personale, nel corso del triennio interessato dal presente piano si programmano le assunzioni nei limiti delle risorse assunzionali previste a legislazione vigente con le modalità di cui al paragrafo 3.3.1.5, relativo alle politiche assunzionali della Federazione.

3.3.1.3 La capacità assunzionale della FNOPI

Al fine di definire una previsione più puntuale delle possibilità assunzionali della FNOPI, tenendo conto dei parametri di virtuosità che la legislazione vigente in materia impone per tutte le amministrazioni pubbliche, individuiamo il nostro parametro di virtuosità in una percentuale massima pari al 25% delle uscite correnti indicate nel bilancio di previsione per l'anno 2023. In applicazione del citato parametro, la spesa del personale della FNOPI può ammontare annualmente, per il triennio oggetto di programmazione, complessivamente ad € 1.924.000,00.

3.3.1.4 Assunzione categorie protette ex legge 68/1999

Le Pubbliche Amministrazioni sono tenute al rispetto di precisi obblighi assunzionali in riferimento alle categorie protette di cui all'art. 1 della legge n. 68 del 12 marzo 1999, al fine di promuovere l'inserimento e l'integrazione delle persone disabili nel mondo del lavoro attraverso il collocamento mirato affidato agli uffici competenti individuati dalle regioni. Tramite la circolare n. 5 del 21 novembre 2013, la Presidenza del Consiglio dei Ministri e il Dipartimento della Funzione Pubblica hanno specificato che le assunzioni delle categorie protette, nel limite della quota d'obbligo, non sono da computare nel budget assunzionale e devono essere garantite sia in presenza di posti vacanti, sia in situazione di eccedenza di personale.

La Federazione, stante l'obbligo di assunzione di una risorsa appartenente alle categorie protette di cui alla legge 68/1999, nel 2022 ha proceduto all'invio della relativa richiesta al S.I.L.D. presso la Regione Lazio. Tale richiesta è stata formulata in conformità a quanto previsto dalla programmazione per il triennio 2022 – 2024, ove era indicata l'assunzione di una risorsa Cat. B mediante avviamento presso i Centri per l'Impiego. Mutate le esigenze della Federazione nel corso dell'anno, l'ente ha provveduto a modificare l'istanza agli Uffici competenti, presentando richiesta di avviamento tra gli iscritti nelle liste di collocamento per un Operatore (ex Cat. A), riguardo al quale è richiesto il solo requisito della scuola dell'obbligo, con l'obiettivo di dare copertura alla propria quota di riserva.

3.3.1.5 Politiche assunzionali della Federazione

Il prospetto n. 3 individua le nuove assunzioni previste nel triennio di riferimento.

Nel corso del triennio interessato dal presente piano, si programmano le seguenti assunzioni nei limiti delle risorse assunzionali previste a legislazione vigente:

- N. 2 nuove assunzioni, con qualifica di funzionario, attraverso concorso pubblico da indire nel corso dell'anno 2023;
- N. 1 passaggio dall'area dei funzionari all'area delle elevate professionalità, attraverso selezione interna da indire nel corso del 2023;
- N. 1 stabilizzazione a tempo indeterminato della risorsa, con qualifica di assistente, assunta in organico nell'anno 2022 con contratto flessibile a tempo determinato;
- N. 1 nuova assunzione, con qualifica di operatore, con diritto alla riserva di cui alla legge 68/1999, attraverso centri per l'impiego;
- N. 1 nuova assunzione, con qualifica di funzionario, attraverso l'indizione di concorso pubblico nel corso del 2024.

Per poter dar corso alla presente pianificazione, sarà in primo luogo necessario acquisire preliminarmente la dichiarazione di insussistenza di situazioni di eccedenza di personale – come prescritto dall'art. 33 del D. lgs. 165/2001 - e, successivamente, avviare il procedimento di comunicazione preventiva ai sensi dell'art. 34-bis del D. Lgs. 165/2001, per verificare l'eventuale collocamento di personale pubblico in eccedenza.

Prospetto 3 – Piano assunzionale 2023 – 2025

PIANO ASSUNZIONALE 2023 -2025							
FAMIGLIA PROFESSIONALE	AREA PROFESSIONALE	COSTO TABELLARE PER N. 13 MENSILITÀ		ANNO 2023	ANNO 2024	ANNO 2025	MODALITÀ DI RECLUTAMENTO
Amministrativa, Giuridica, Contabile, Gestionale e dei servizi informativi	Operatori	€ 19.923,41	1	€ 19.923,41			Avviamento C.P.I.
	Assistenti	€ 21.069,40	1	Costo già sostenuto, in quanto la posizione è coperta con contratto di lavoro a tempo determinato			Scorrimento di graduatoria
	Funzionari				1	€ 25.587,67	Concorso
Amministrativa e comunicazione	Funzionario	€ 25.587,67	2	€ 51.175,34			Concorso
	Elevata Professionalità	€ 35.000,00	1	€ 4.706,16*			Selezione interna
Totale spesa assunzioni programmate per anno				€ 75.804,91	€ 25.587,67		
Totale spesa assunzioni programmate per il triennio				€ 101.392,58			

* Incarico a partire dal 1° agosto 2023 e derivante dal passaggio di una risorsa dall'area dei funzionari all'area delle elevate professionalità. L'importo considerato è da intendersi, pertanto, per la conseguente differenza di costo tabellare.

3.3.1.6 Dimostrazione della sostenibilità finanziaria del piano

La spesa del personale sostenuta nel 2022 è pari ad € 1.176.323,83 ed è stata quantificata prendendo in considerazione il trattamento tabellare previsto dal CCNL del 9 maggio 2022 per il periodo 2019/2021 e i relativi oneri riflessi, nonché il trattamento accessorio.

Tenuto conto della capacità assunzionale della Federazione, come indicato al paragrafo 3.3.1.3, e sottraendo a tale importo quanto già speso nel corso del 2022, si deduce che la spesa sostenibile per le nuove assunzioni nel triennio di riferimento è pari ad € 747.676,17.

Considerato quanto appena detto, e accertato che, per effetto delle nuove assunzioni, della cessazione per mobilità volontaria, della concessione di comando-out, del passaggio dall'area dei funzionari all'area delle elevate professionalità, nonché delle assunzioni formalizzate nel secondo semestre del 2022 - le quali, necessariamente, non hanno beneficiato del fondo risorse decentrate e non hanno gravato sul costo del personale per l'intero anno - la spesa di personale per l'anno 2023 subirà un incremento pari a € 451.397,46, come di seguito dettagliato:

- € 138.462,70 imputabile al trattamento accessorio;
- € 101.392,58 imputabile alle voci di stipendio per le assunzioni previste nel corso del triennio;
- € 87.960,16 imputabile all'incremento delle voci di stipendio per le assunzioni formalizzate nel corso dell'anno 2022;
- € 81.691,60 imputabile agli oneri previdenziali;
- € 27.864,30 imputabile all'IRAP;
- € 14.026,12 imputabile al TFR;

Pertanto, la spesa annuale del personale per il triennio oggetto della programmazione si attesterà ad € 1.627.721,29.

3.3.2 Formazione del personale

La presente sezione delinea il Piano Triennale del Fabbisogno del Personale (PTFP) relativo al triennio 2023-2025. Il quadro di riferimento vede il personale della FNOPI impegnato nel dover affrontare un contesto normativo in continua evoluzione⁶ che necessita di un costante adattamento per la sua corretta implementazione, nonché nel supportare l'azione strategica adottata dalla Federazione per la promozione di un complesso percorso di promozione delle professioni infermieristiche.

Il Comitato Centrale, inoltre, intende dare continuità al processo di evoluzione e miglioramento organizzativo, già intrapreso negli scorsi anni, per rispondere in modo sempre più efficiente ed efficace agli obiettivi strategici e operativi legati alla *mission* della Federazione e di *compliance* normativa rispetto alla natura di Ente Pubblico non Economico sussidiario dello Stato. In quest'ottica, a partire dal 2023, la Federazione ridefinirà la struttura organizzativa anche attraverso l'individuazione di nuove unità organizzative e adotterà un approccio di lavoro per progetti, legato alla programmazione strategica e finalizzato al conseguimento dei relativi obiettivi, anche in un'ottica di misurazione e valutazione della performance.

Evidentemente, queste sfide possono essere affrontate solo grazie a una organizzazione efficiente e altamente qualificata. In tal senso, l'aggiornamento continuo del personale e il rafforzamento delle sue competenze sono, allo stesso tempo, un mezzo per garantire l'arricchimento professionale dei dipendenti e per stimolarne la motivazione, nonché uno strumento strategico volto al miglioramento continuo dei processi organizzativi interni e quindi dei servizi erogati agli utenti della Federazione.

⁶ Si pensi a titolo esemplificativo alla Legge 3 del 2018 (Delega al Governo in materia di sperimentazione clinica di medicinali nonché disposizioni per il riordino delle professioni sanitarie e per la dirigenza sanitaria del Ministero della salute) o al Piano Nazionale Ripresa e Resilienza

Gli *obiettivi generali* di medio-lungo termine del piano della formazione, inserito nell'ambito più generale di sviluppo del personale, possono essere riassunti nei seguenti punti:

- supporto e accompagnamento nella implementazione delle più recenti riforme amministrative⁷;
- adattamento delle competenze e delle qualifiche ai cambiamenti tecnologici e di altra natura che incidono sul servizio pubblico al fine di migliorare le prestazioni dei dipendenti FNOPI, aiutandoli a adattarsi ai relativi cambiamenti nelle *routine* lavorative;
- aumento dell'efficienza nell'esecuzione dei compiti per ridurre i costi di struttura;
- promozione della mobilità orizzontale attraverso l'erogazione di percorsi formativi che aiutino i dipendenti FNOPI a acquisire le competenze necessarie per interpretare diversi ruoli sullo stesso livello gerarchico nonché per migliorare la flessibilità e l'adattabilità del personale;
- miglioramento della motivazione del personale;
- supporto allo sviluppo del personale, anche in termini di percorsi di carriera interni.

3.3.2.1 Approccio metodologico

L'approccio adottato per la progettazione ed erogazione delle attività di formazione del personale della Federazione è articolato in 5 principali fasi (figura 4).

Figura 4 – Approccio metodologico per la progettazione ed erogazione delle attività di formazione



⁷ Quali vogliamo citare? Anticorruzione, Trasparenza, Privacy, Digitalizzazione, Smart Working?

1. **Rilevazione del fabbisogno formativo:** raccolta delle esigenze formative del personale della Federazione. In questa fase, come vedremo poi nel dettaglio, il dirigente preposto alla gestione delle risorse umane ha indagato e analizzato i fabbisogni formativi del personale.
2. **Analisi dei fabbisogni formativi:** al fine di adattare la formazione del personale alle necessità della Federazione, i fabbisogni raccolti sono stati analizzati e razionalizzati in modo da far emergere delle categorie di esigenze formative che possano guidare nella scelta dei corsi (*vedasi* “ambiti formativi prioritari e strategici).
3. **Definizione delle azioni formative:** lettura e interpretazione dei risultati dell’analisi del fabbisogno della Federazione alla luce degli obiettivi della stessa e della normativa esistente, al fine di individuare le attività formative da erogare nel triennio.
4. **Erogazione della formazione,** secondo le modalità (in presenza, a distanza o ibride) previste dal soggetto formatore.
5. **Valutazione e monitoraggio,** al fine della misurazione dell’efficacia della formazione erogata e della coerenza con gli obiettivi e le esigenze della Federazione, e predisposizione del Rapporto di valutazione delle attività formative.

Nei successivi paragrafi, verranno descritti nel dettaglio le attività di rilevazione del fabbisogno, le analisi condotte successivamente e, sulla base dei risultati ottenuti, dettagliata l’offerta formativa a disposizione del personale della FNOPI.

3.3.3.2 Rilevazione e analisi del fabbisogno formativo

La prima fase dell’approccio seguito per la pianificazione della formazione consiste nella rilevazione del fabbisogno formativo della Federazione.

Dal punto di vista operativo la scelta è stata quella di combinare un approccio *top-down*, con la definizione di un fabbisogno formativo da parte del Dirigente preposto per tutti gli attori organizzativi in funzione del ruolo esercitato, a uno *bottom up*, con una rilevazione puntuale del fabbisogno percepito da parte di ciascun dipendente.

In particolare, per quanto riguarda il coinvolgimento diretto di tutti i dipendenti FNOPI, è stato somministrato un questionario a ciascuno di essi. Essendo il primo anno di adozione di uno specifico piano della formazione è stato deciso di lasciare ampio margine di auto-valutazione ai soggetti coinvolti. È stato così costruito un questionario che prevedeva quattro domande a risposta aperte volte a indagare il bisogno di una formazione relativa a:

- aggiornamento normativo (es. legislazione ordinistica, normativa privacy, contratti pubblici, etc.);
- competenze tecniche specialistiche (gestione gare, redazione atto amministrativo, project management etc.);
- conoscenze informatiche (utilizzo strumenti Office 365, etc.);
- soft skills (gestione gruppi di lavoro, gestione feedback, leadership etc.).

I risultati raccolti sono stati analizzati e classificati in *items* coerenti considerando la relativa frequenza rilevata (dall'alto al basso per ciascuna domanda) (tabella 3).

Tabella 3 – Fabbisogni espressi dai dipendenti FNOPI

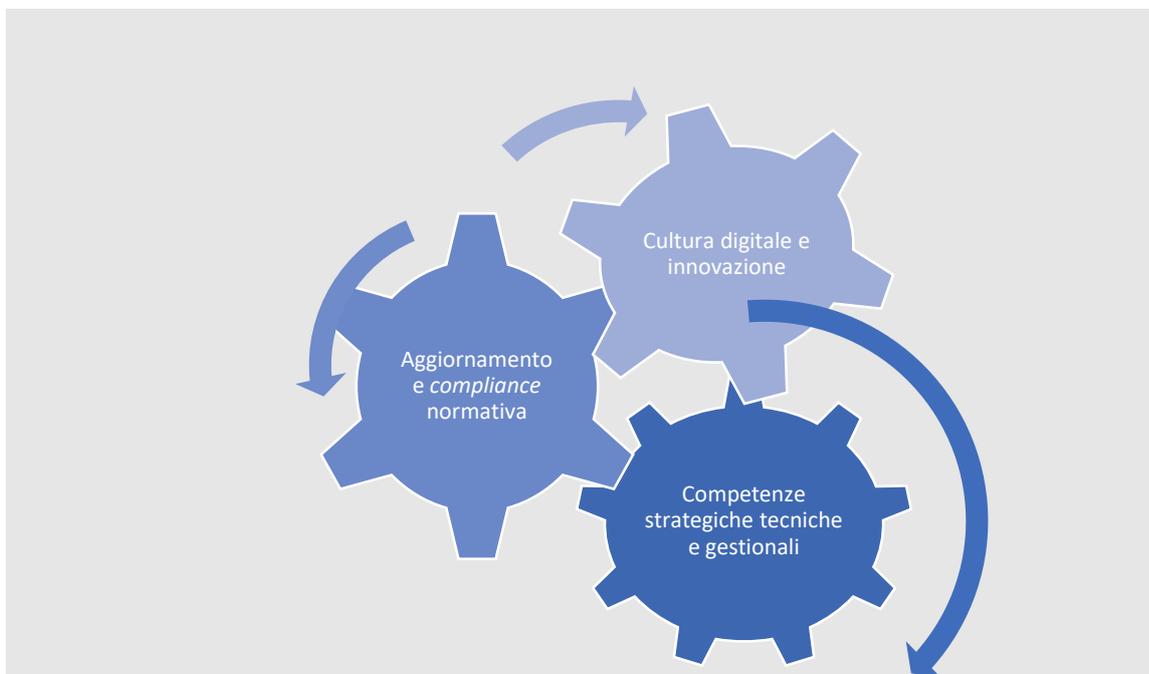
Aggiornamento normativo	Competenze tecniche specialistiche	Conoscenze informatiche	Soft skills
Privacy e gestione dei dati	Gestione gare pubbliche	Office 365	Gestione gruppi di lavoro
Codice dei contratti pubblici	Project management		Gestione feedback
Disciplina ordinistica	Redazione atto amministrativo		Leadership
Pubblico impiego	Lingua inglese		Comunicazione
Procedimento amministrativi	Utilizzo nuovo programma di protocollo		Time management
Protocollo informatico			Problem solving
Trasparenza			

Successivamente, la razionalizzazione delle esigenze pervenute (oltre a quelle espresse dal Dirigente preposto) è stata effettuata tenendo in considerazione i seguenti criteri:

- **Effettivo fabbisogno della Federazione:** le macrocategorie scelte dipendono direttamente dalle esigenze manifestate dalle diverse strutture apicali, raggruppando esigenze simili ove presenti, ma senza perdere informazioni preziose fornite da tutti gli attori organizzativi coinvolti;
- **Normativa e disposizioni in materia di formazione:** le aggregazioni sono state eseguite tenendo conto di quei corsi o contenuti esplicitamente richiesti dalla normativa (es. formazione relativa alla *privacy*);
- **Obiettivi strategici dell'Amministrazione:** la scelta delle macrocategorie ha anche fatto riferimento agli obiettivi politici della FNOPI, isolando temi che la Federazione stessa ha definito importanti per il corretto svolgimento delle attività.

Partendo da questo composito quadro di riferimento si sono poi delineate le priorità strategiche in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze del personale in tre specifici ambiti (figura 5).

Figura 5 – Ambiti formativi prioritari e strategici



1. Cultura digitale e innovazione

Nell'ottica di accelerare il processo di transizione digitale già avviato negli ultimi anni in Federazione e, allo stesso tempo, rispondere ad esigenze organizzative e amministrative sempre più pressanti e non procrastinabili quali, ad esempio, l'adozione di una logica di lavoro per progetto e obiettivi e la definizione di una modalità di comunicazione continua e fluida tra colleghi, la Federazione ha deciso di migrare l'attuale struttura informatica e tecnologica⁸ al sistema SaaS (Software as a service) di Microsoft⁹.

La necessità di operare in questo nuovo *digital workplace* fa sì che le esigenze di sviluppo delle *digital skills* rivesta un ruolo di assoluta centralità nell'ambito delle politiche formative di riqualificazione e potenziamento dei dipendenti già intraprese da FNOPI.

⁸ La attuale struttura informatica e tecnologica di FNOPI è basata su componenti autonome e non sempre integrate tra loro (server fisici, NAS, sistemi di backup, gruppi di continuità, server di posta, sistemi di videoconferenza, ecc.).

⁹ Coerentemente con le disposizioni di AgID in merito alla scelta di soluzioni Cloud First, i vantaggi gestionali ed operativi attesi sono relativi a una generale riduzione della spesa complessiva nonché una migliore continuità di servizio e accesso ai dati in qualsiasi momento da dentro e fuori la struttura.

2. Aggiornamento e *compliance* normativa

L'aggiornamento normativo finalizzato anche alla *compliance* è prioritario per la Federazione, da un lato, per garantire il buon andamento dell'azione amministrativa e, dall'altro, per adeguare l'attività programmatoria ai migliori standards proposti dal legislatore e dalle migliori prassi internazionali. Caso esemplare, in tal senso, nonostante il regolamento PIAO NON obblighi le amministrazioni con meno di 50 dipendenti ad adottare la versione integrale del Piano, e in particolare la sezione II denominata "Valore pubblico, Performance e Anticorruzione", la Federazione ha deciso di perseguire questo tipo di attività interpretandola come uno strumento di miglioramento organizzativo continuo, adattandolo alle proprie esigenze e allontanandosi così da una logica meramente adempitiva della normativa di riferimento.

In particolare, l'introduzione di un sistema di misurazione e valutazione della performance strutturato (d.lgs. 150/2009, modificato dal d.lgs. 74/2017) in FNOPI non è obbligatorio ma è una scelta strategica adottata dal Comitato Centrale per migliorare la qualità dei servizi offerti ai propri utenti e per favorire la crescita e lo sviluppo delle competenze del proprio personale.

3. Competenze strategiche tecniche e gestionali

Le iniziative formative nel settore delle competenze strategiche tecniche e gestionali, insieme di *hard* e *soft skills*, verranno implementate attraverso una specifica iniziativa formativa rivolta in particolar modo al comparto dirigenziale e a tutti i funzionari coinvolti nella gestione di *team* di lavoro, al fine di supportarli nei loro compiti di indirizzo e coordinamento.

3.3.2.3 Definizione ed erogazione delle azioni formative

Coerentemente con i fabbisogni pervenuti e con la normativa vigente, nella programmazione delle azioni formative è stata tenuta in considerazione la formazione obbligatoria del personale in merito a:

- salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, ai sensi del Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81;
- prevenzione della corruzione, ai sensi della Legge 6 novembre 2012, n. 190;
- protezione dei dati, ai sensi del Regolamento (UE) n. 679 del 27 aprile 2016 (GDPR).

Oltre alla formazione obbligatoria, è stato deciso di suddividere l'offerta formativa per i dipendenti FNOPI in due categorie distinte:

- *la formazione generale*, caratterizzata da un approccio volto alla diffusione di conoscenze a favore di tutti gli attori organizzativi su temi trasversali alle loro diverse funzioni aziendali;

- *la formazione specialistica*, destinata ad aggiornare o rafforzare le conoscenze e le competenze di specifici attori organizzativi al fine di renderli più efficaci nell'agire il loro ruolo nella Federazione.

La Federazione utilizzerà tre diverse modalità di erogazione dei percorsi formativi:

1. *formazione interna* sfruttando le competenze già presenti nell'organizzazione;
2. *formazione a catalogo* erogata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA);
3. *formazione su convenzione* con SNA (formazione da erogare *in-house* concordando finalità e contenuti sviluppati specificatamente per la Federazione e gli Ordini)
 - a. per il personale FNOPI
 - b. a favore del personale degli OPI

Nella matrice sottostante si può desumere la strategia generale di aggiornamento e rafforzamento delle competenze che la Federazione metterà a disposizione di tutti i propri dipendenti (e, in parte, a quelli degli OPI) nel 2013 (figura 6)

Figura 6 – L'offerta formativa della Federazione per i propri dipendenti

	Cultura digitale e innovazione	Aggiornamento e compliance normativa	Competenze strategiche tecniche e gestionali
Formazione generale	<ul style="list-style-type: none"> • Office 365 come modalità e strumento di lavoro (Interna) • Protocollo informatico <i>base</i> (interna) 	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzione su normativa e strumenti base RUP (in-house) • Il nuovo codice dei contratti pubblici (Interna) • Protezione della privacy: regole, ruoli e profili operativi (SNA) • Anticorruzione e sicurezza (Interna) 	<ul style="list-style-type: none"> • Principi di management pubblico (SNA)
Formazione specialistica	<ul style="list-style-type: none"> • Il ruolo e le funzioni del RUP per il PNRR (SNA) • Protocollo informatico <i>avanzato</i> (interna) 	<ul style="list-style-type: none"> • Il ruolo e le funzioni del RUP per il PNRR (SNA) • Diploma di esperto in Appalti pubblici (SNA – ANAC) • Verso il nuovo Codice dei contratti pubblici (SNA) • La disciplina dei contratti pubblici (SNA) • Laboratori sui contratti pubblici (SNA) • Il linguaggio dell'Amministrazione (SNA) • La responsabilità amministrativo-contabile del pubblico dipendente (SNA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratori di diritto amministrativo (SNA) • L'organizzazione dell'Amministrazione: modelli, pratiche, strumenti (SNA) • Project Management nella PA: strumenti, competenze e comportamenti (SNA)

Oltre quanto appena rappresentato, la formazione del personale dirigente rappresenta un obiettivo fondamentale, obbligatorio e costante della Federazione, volta ad assicurare lo sviluppo e il consolidamento delle competenze manageriali.

In tale ottica, la formazione deve concorrere a sviluppare una cultura del risultato e dell'innovazione. I percorsi formativi proposti ai dirigenti della Federazione sono stati pianificati in ragione sia dell'aggiornamento e del consolidamento del ruolo, sia dell'aggiornamento per le specifiche funzioni svolte in materie specialistiche, riferite alle attività istituzionali.

Tutti i percorsi formativi saranno erogati, in questo caso, dalla SNA.

- Diventare OIV: ruolo, attività e responsabilità - In collaborazione con Dipartimento Funzione Pubblica.
- Metodologie per la misurazione e la valutazione della performance - In collaborazione con Dipartimento Funzione Pubblica.
- La gestione del rischio corruttivo: modelli e tecniche nel contesto nazionale e internazionale.
- Diploma di esperto in Prevenzione della corruzione e trasparenza - In collaborazione con Avvocatura dello Stato.
- Principi di management pubblico.
- Processo di definizione della strategia: il ruolo del dirigente.
- *Smart leadership*.