



Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027

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
2.2 Sottosezione di programmazione – Performance	6
2.2 Piano della <i>performance</i>	6
2.2 Obiettivi di semplificazione e digitalizzazione	8
2.3 Sottosezione di programmazione - Rischi corruttivi e trasparenza	11
2.3.1 Parte generale	11
2.3.2 Ciclo di gestione del rischio corruttivo	14
SEZIONE 3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	27
3.1 Sottosezione di programmazione - Struttura organizzativa	27
3.1.1 Struttura organizzativa	27
3.2 Sottosezione di programmazione - Organizzazione del lavoro agile	28
3.2.1 Organizzazione	28
3.2.2 Dotazioni tecnologiche abilitanti.....	29
3.2.3 Formazione in tema di lavoro agile	30
3.3 Sottosezione di programmazione - Piano triennale dei fabbisogni di personale	31
3.3.1 Fabbisogno del personale.....	31
3.3.2 Formazione del personale.....	35

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 tutela della salute dei cittadini attraverso la promozione delle professioni infermieristiche e la loro massima valorizzazione così come emerge dalla normativa di riferimento: leggi istitutive e da ultimo Legge 3/2018.

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;
- La tutela dell'esercizio professionale degli infermieri nell'interesse esclusivo del cittadino.

L'orizzonte di strategia in cui si muove FNOPI è quello del singolo mandato elettorale.

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 termine.

Per ulteriori approfondimenti si rimanda ai documenti di programmazione politico-strategica definiti dal Comitato Centrale e pubblicati sui canali istituzionali della Federazione.

2.2 Sottosezione di programmazione – *Performance*

2.2 Piano della *performance*

L'introduzione del sistema di misurazione e valutazione della performance in FNOPI non è obbligatoria ma la sua implementazione deve essere interpretata come una iniziativa 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 necessario per sostenere un processo di miglioramento organizzativo continuo, adattandolo naturalmente 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 viene quindi utilizzata 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), implementato nel 2024 ed ulteriormente evoluto a partire dal 2025, 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 1).

In tale documento, FNOPI ha esplicitato anche i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione.

Con il rinnovo elettorale appena concluso nel mese di gennaio 2025, il nuovo Comitato centrale ha elaborato e condiviso con la struttura organizzativa gli obiettivi strategici, interpretando al meglio la prima fase del Ciclo, quella della programmazione. In questa fase, le finalità del Comitato Centrale sono 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 1 - Il ciclo della Performance

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

Si conferma anche per l'anno in corso come il SMVP sia sempre inscindibilmente correlato alla realizzazione dei progetti obiettivo e, quindi, all'erogazione della retribuzione accessoria.

Gli ulteriori miglioramenti del sistema sono realizzabili continuando a sfruttare al massimo la progressiva digitalizzazione della struttura amministrativa della Federazione.

Si è voluto, inoltre, ulteriormente rafforzare e condividere con tutta la struttura organizzativa il principio fondamentale del miglioramento continuo anche attraverso il sistema di misurazione e valutazione personale. Gli obiettivi di performance organizzativa sono stati legati anche ad attività di analisi e miglioramento dei processi produttivi e, conseguentemente, dei risultati attesi nelle attività ordinarie.

Infine, si è ulteriormente affinata la definizione di obiettivi di miglioramento delle competenze trasversali (*hard e soft skills*).

2.2 Obiettivi di semplificazione e digitalizzazione

2.2.1 Digitalizzazione e dematerializzazione 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 una forte accelerazione 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 di 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.

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.

Tutto ciò è avvenuto 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 l'anno 2024, parte dei documenti prodotti dall'ente (circolari, lettere d'ufficio, lettere di riscontro) risultano già essere totalmente dematerializzati.

Per l'anno in corso proseguirà tale attività di digitalizzazione, con l'obiettivo di arrivare, auspicabilmente entro la fine del 2025, alla totale dematerializzazione del cartaceo, per quanto attiene le seguenti tipologie di documenti:

- segnalazioni finalizzate all'avvio di procedimenti disciplinari;
- istruttorie di procedimenti disciplinari;

- deliberare e determinare

2.2.2 Lavoro collaborativo e gestione documentale

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 intervento è stato implementato nell'ottica di accelerare il processo di transizione digitale già avviato e, 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.

Il nuovo sistema ha consentito di razionalizzare l'archiviazione documentale dell'ente, grazie alla creazione di apposite repository accessibili dai vari dipendenti secondo competenza.

È stato così implementato a partire dal 2023 e per tutto il 2024 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, anche in un'ottica di monitoraggio dei progetti obiettivo assegnati ai fini della retribuzione accessoria di risultato.

Si prevede di portare a pieno regime tale sistema di gestione del lavoro entro la fine del 2025.

Alla luce delle evoluzioni precedentemente descritte, in termini di dematerializzazione e di gestione documentale, per i primi mesi dell'anno 2025 si prevede inoltre di effettuare un significativo aggiornamento del Manuale di Gestione Documentale e del Manuale di Conservazione, in collaborazione con il fornitore del *software* di gestione del protocollo.

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; molte delle soluzioni sinora presentate possono beneficiare infatti di basi di dati condivise ed una parziale integrazione.

Un esempio di questa modalità operativa sarà rappresentato anche per le prossime annualità dal processo *in itinere* di confluenza di nuovi applicativi, quali quello in fase di rilascio per gli approvvigionamenti ed il controllo di gestione, con quelli già in uso quali gli applicativi per la gestione del calendario, degli impegni e delle riunioni del Comitato Centrale, di gestione dei gruppi di lavoro, di gestione elenco esperti e PhD, di gestione rimborsi, della piattaforma prestazioni liberi professionisti, in una piattaforma unica.

Tale integrazione e continua evoluzione dell'ecosistema digitale della Federazione sarà sfruttato nei prossimi anni anche per consentire agli Ordini provinciali - nei confronti dei quali la Federazione svolge un compito di coordinamento e supporto amministrativo - di avviare un percorso strutturato di semplificazione e digitalizzazione amministrativa e organizzativa.

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.

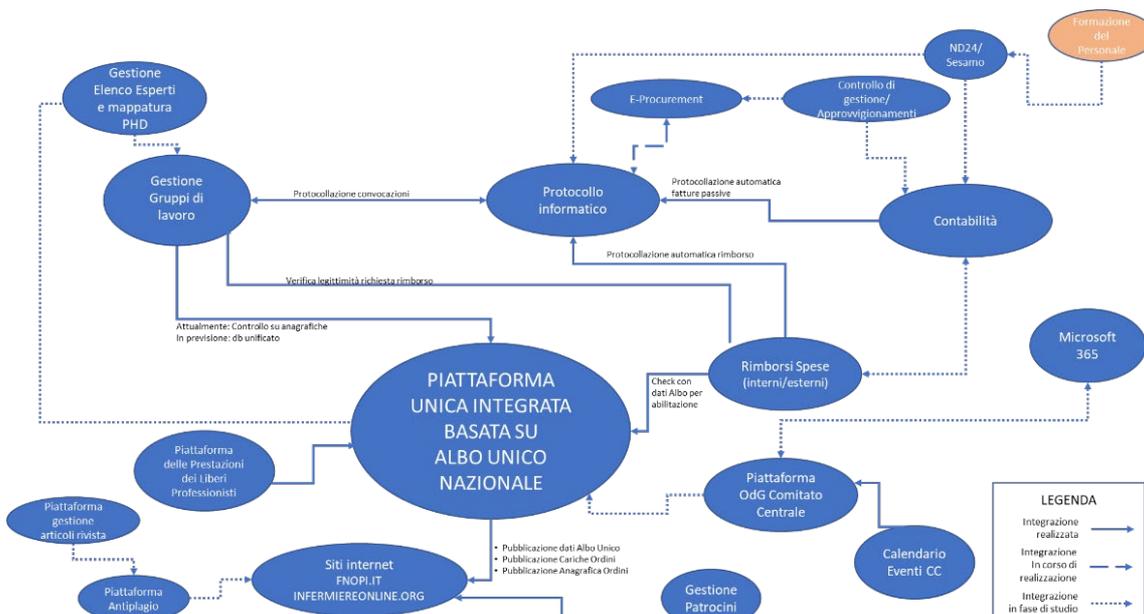


Figura 2 - Ecosistema digitale della Federazione

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 2024-2026. 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 Piano Nazionale Anticorruzione 2022, come da ultimo aggiornamento, 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 Comitato Centrale (in carica per il periodo 2025-2028) 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, PNA 2022). 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);
 - rispetto all'istituto del whistleblowing, il RPCT gestisce il canale di segnalazione interno e ne garantisce la corretta impostazione procedimentale;
 - 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 rischio¹; (b) le Aree di rischio di cui alla Sez. II del PNA 2016²; nonché (c) le Aree specifiche di rischio³.

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.

¹ 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.

² Formazione professionale e Indicazione di professionisti.

³ Attività Istituzionali; Tutela dei dati personali; Gestione delle comunicazioni; Pubblicazioni ed editoria; Formazione generalista e specialistica.

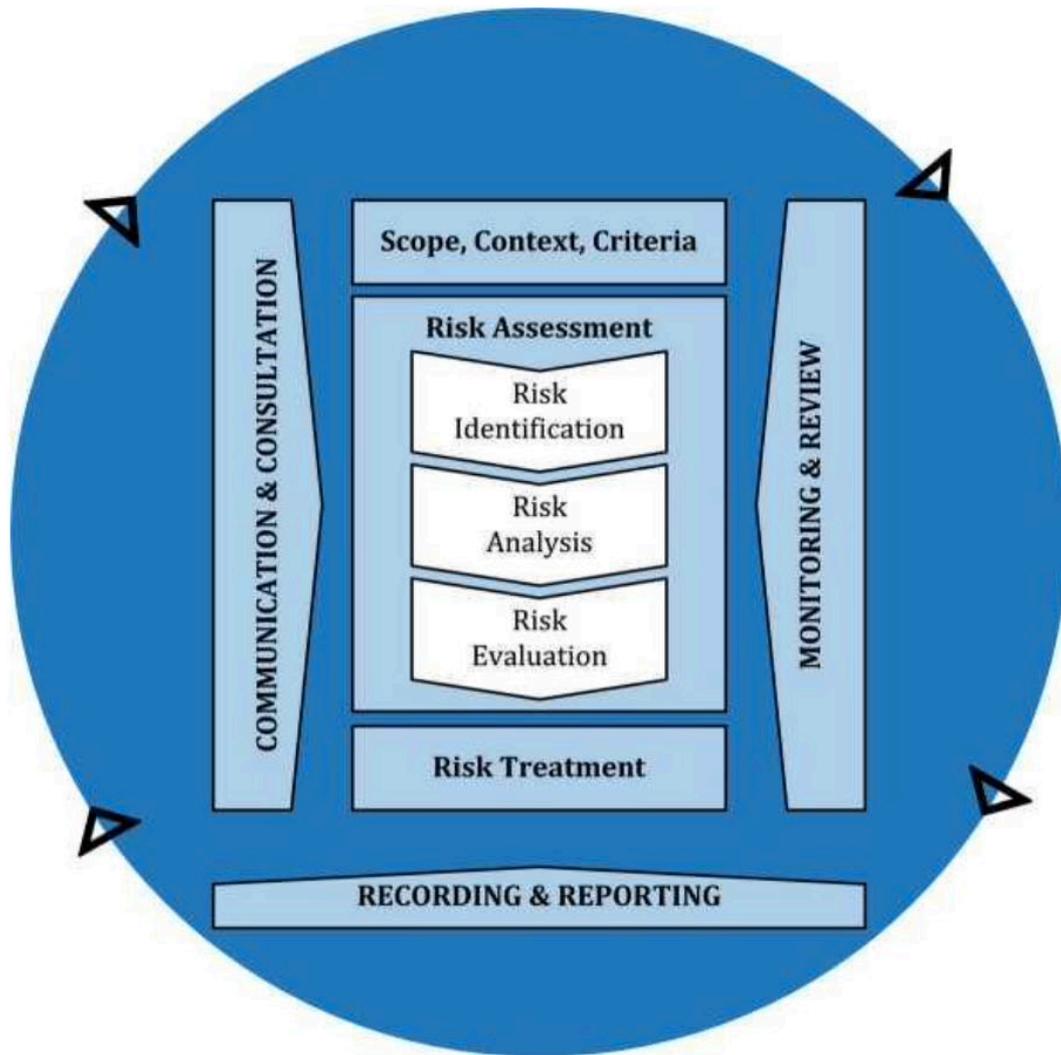


Figura 3 - Processo di gestione del rischio

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 promotrice, 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), così come anche adattato alle esigenze emerse a seguito 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, 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).

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 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 dei PTPCT degli anni precedenti, per una più completa analisi 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 confermati i 20 eventi rischiosi di carattere corruttivo identificati nel 2024, (tabella 1) di cui 5 prioritari (segnalati in corsivo) che hanno richiesto in questi anni la progettazione e implementazione di misure specifiche che sono entrate in funzione nel corso già del 2023, come si vedrà meglio nel paragrafo denominato “misure di trattamento”, la cui efficacia verrà opportunamente verificata anche nell’anno in corso.

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

Approvvigionamenti	<i>Volontaria alterazione delle procedure di approvvigionamento (inferiori a 140.000) finalizzata a favorire e/o sfavorire un soggetto particolare</i>	IP16
	<i>Volontaria alterazione nella programmazione finalizzata all'approvvigionamento (superiori a 140.000) finalizzata a favorire e/o sfavorire un soggetto particolare</i>	IP17
	<i>Volontaria alterazione delle procedure di approvvigionamento (superiori a 140.000) finalizzata a favorire e/o sfavorire un soggetto particolare</i>	IP18
	<i>Volontaria alterazione nel controllo e nel collaudo relativo a forniture (superiori a 140.000) al fine di favorire e/o sfavorire soggetti particolari</i>	IP19
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-Assessment* (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 sette anni di lavoro dall'avvio della progettazione e realizzazione delle prime misure riguardanti il triennio 2018/20, la presente sezione "anticorruzione", in coerenza con la precedente sezione "anticorruzione" del PIAO, riporta lo stato di implementazione delle stesse ragionando sia per quanto concerne i risultati del percorso attualmente in atto, sia rispetto alle evoluzioni prevedibili per il triennio 2025-2027.

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.

Conclusa positivamente la completa revisione della struttura della sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale della Federazione, continua l'attività della risorsa interna individuata quale referente per il monitoraggio e l'aggiornamento dei dati oggetto di pubblicazione, in linea con le disposizioni normative vigenti, a supporto del Responsabile per la Trasparenza, nonché per garantire l'adeguamento alle nuove modalità di pubblicazione di cui alla Delibera ANAC n. 495 del 25 settembre 2024 durante il periodo transitorio di 12 mesi previsto dalla predetta delibera.

Relativamente alla gestione delle richieste di accesso civico, si segnala che la Federazione aggiorna annualmente il proprio registro degli accessi, che rende altresì visibile mediante pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" del proprio sito istituzionale. La scelta di non implementare un registro automatizzato con il sistema di protocollo interno si pone in continuità con le considerazioni effettuate negli anni passati, tenuto conto dell'esiguo numero di richieste di accesso che interessano l'amministrazione.

Sotto diverso profilo, in ossequio alla giurisprudenza del Tar Lazio, la Federazione effettua un costante giudizio di compatibilità per verificare quali dati e in quale forma debbano essere pubblicati sul proprio sito istituzionale, nel rispetto delle specificità degli enti associativi e della tutela della privacy.

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.

2.1. Sistema Microsoft 365

Per questo motivo, già dalla fine del 2022, è stato acquisito un sistema basato su Microsoft 365, a beneficio dei dipendenti, dei collaboratori e degli Organi della Federazione.

Il sistema, che è andato a regime nelle sue funzioni di base nel corso del 2023 anche grazie all'attività formativa svolta in favore dei dipendenti, 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.

Nel corso del 2024 è stata svolta formazione dedicata alle funzionalità più evolute del sistema. Tali interventi formativi mirati proseguiranno anche nel corso del triennio 2025-2027, per consentire a tutti gli utenti di essere ancora più autonomi ed efficienti nella gestione dei processi "core" dell'ente.

2.2. Piattaforma Controllo di Gestione Integrato

Nell'arco del 2025 si prevede di mettere a regime la piattaforma integrata per il controllo di gestione, la cui analisi e sviluppo è stata avviata nel 2024, che fungerà da centrale di controllo per la gestione dei capitoli di spesa dell'ente e integrerà la gestione dei contratti e degli approvvigionamenti, i rimborsi e i gettoni degli organi e rimborsi per i partecipanti ai gruppi, il calendario degli eventi, ecc..

Tale piattaforma dovrà diventare un vero e proprio strumento di budgeting e consentire di tenere sotto controllo in tempo reale i diversi capitoli di spesa.

Il sistema integrerà uno strumento di gestione degli acquisti e degli approvvigionamenti, che consentirà di avere un quadro sempre aggiornato degli acquisti autorizzati e da autorizzare, oltretutto della capienza sui relativi capitoli di spesa.

L'adozione della piattaforma porterà all'ente i seguenti benefici:

- Informatizzazione e presidio intero processo di approvvigionamento e collocazione dei beni
- Semplificazione e razionalizzazione del lavoro degli uffici
- Miglioramento dell'attività di monitoraggio e controllo di tutto il processo di approvvigionamento
- Disponibilità e recupero delle informazioni in tempo reale e per funzione
- Possibilità di pianificare adeguatamente gli approvvigionamenti
- Ottimizzazione nella gestione delle scadenze contrattuali

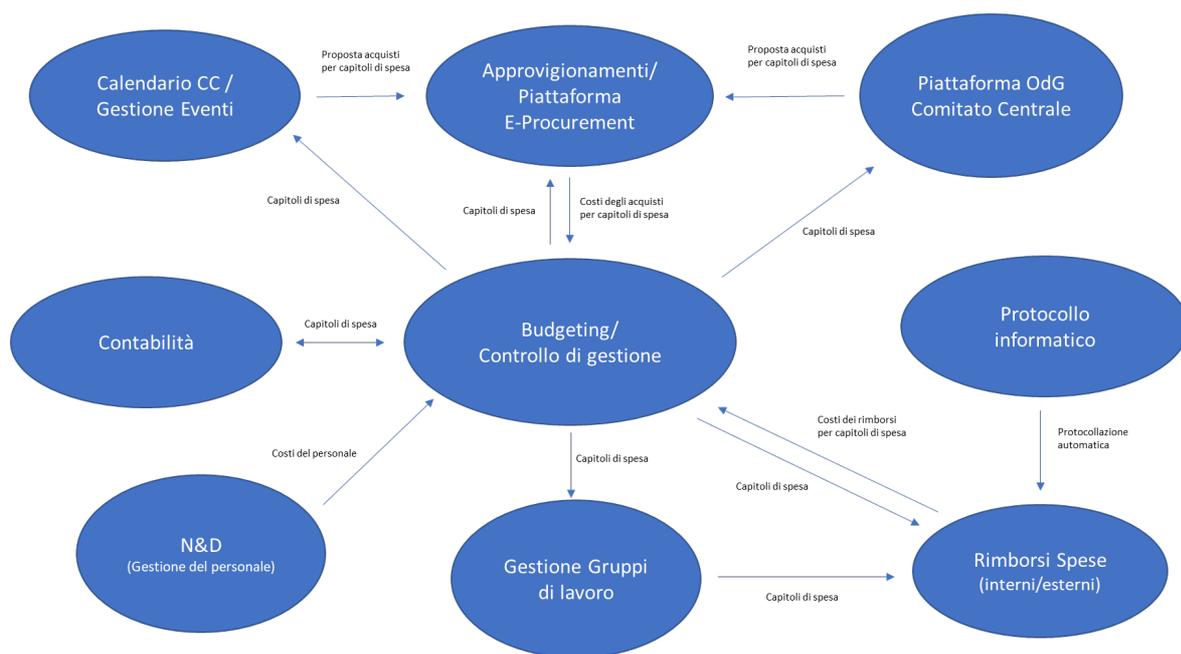


Figura 4 - Controllo di Gestione Integrato, schema flussi

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 sin dal 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. Anche nel corso del 2023 tutto il personale della Federazione ha frequentato con successo un percorso di formazione generale sui temi della prevenzione della corruzione. Inoltre, parte del personale, particolarmente coinvolto nell'implementazione del sistema di gestione del rischio, ha potuto fruire anche di un modulo di formazione specialistica focalizzato sull'uso di particolari tecniche di valutazione del rischio.

La formazione del 2024 sull'anticorruzione si è svolta principalmente mediante l'erogazione di formazione di carattere generale fornita dal personale interno della Federazione in materia di trasparenza e anticorruzione. Per il 2025 si prevede l'erogazione a favore dei dipendenti di formazione di carattere generale sui principi in materia di anticorruzione e trasparenza che sarà fruibile mediante l'utilizzo della piattaforma Syllabus.

Sono previste, altresì, attività formative più specifiche per dipendenti che svolgono funzioni o ricoprono ruoli all'interno dell'ufficio per i quali è richiesta una competenza specifica in materia di anticorruzione e trasparenza.

Si conferma l'impegno della Federazione per consentire al RPCT di proseguire nel percorso di sviluppo di competenze specifiche per agire al meglio il suo ruolo.

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 apportati dalla Legge 3/2018 riguardante in molti suoi aspetti la riforma degli Ordini professionali sanitari, è stato approvato il nuovo Codice di comportamento e di disciplina del personale alle dipendenze della Fnopi approvato dal Comitato Centrale con delibera n. 138 del 29 settembre 2023, 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.

Il codice attualmente vigente è costantemente monitorato per verificarne la sua efficacia rispetto alle evoluzioni normative ed organizzative dell'ente.

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 che intendano segnalare degli illeciti di qualsivoglia natura.

In particolare, la Federazione nell'anno 2023 ha adottato 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

La Federazione, inoltre, si è dotata di un disciplinare per la gestione delle segnalazioni di condotte illecite e per la tutela dell'identità del segnalante, approvato con dal Comitato Centrale con deliberazione n. 139 del 29 settembre 2023. Il documento è stato aggiornato per recepire le modifiche normative introdotte con il d.lgs. n. 24 del 10 marzo 2023, in attuazione della Direttiva (UE) 2019/1937, riguardante *“la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali”*.

Si segnala che nel corso dell'anno 2024 sono pervenute n. 2 segnalazioni che, tuttavia, si sono rivelate erroneamente indirizzate alla Federazione e non ai datori di lavoro dei segnalanti.

Per il prossimo triennio la Federazione continuerà ad impegnarsi per rafforzare in ogni modo possibile la tutela in favore di tutti i dipendenti che intendano segnalare illeciti.

6. Misure generale: regolazione del conflitto di interessi

Dopo l'approvazione del nuovo Codice di Comportamento per i dipendenti FNOPi (si veda il punto 4), che delinea puntualmente i principi cardine nella gestione dei potenziali casi di conflitto di interesse, non si è ritenuto opportuno redigere e approvare uno specifico regolamento.

Si ricorda che la Federazione ha predisposto e condivide annualmente con tutti i dipendenti una opportuna modulistica per la dichiarazione di eventuali fattispecie a rischio.

Il combinato disposto di questi interventi ha quindi reso non utile in quanto ridondante, l'adozione di un ulteriore documento regolatorio.

Nel corso del 2025 La Federazione, oltre a proporre la necessaria formazione sul tema, intende introdurre una procedura standardizzata annuale per la raccolta della documentazione inerente le autocertificazioni in materia di incompatibilità ed inconfiribilità degli incarichi.

7. Misura specifica: sistema di gestione degli approvvigionamenti.

Per rispondere specificatamente agli eventi rischiosi qualificati come prioritari e numerati IP16-IP17-IP18-IP19, sono in corso di rilascio e messa a regime le seguenti soluzioni:

- a. Piattaforma di Controllo di Gestione integrata con la piattaforma di gestione acquisti ed approvvigionamenti. Tale piattaforma diventerà un vero e proprio strumento di budgeting e consentirà di tenere sotto controllo in tempo reale i diversi capitoli di spesa in funzione della stipula di contratti della deliberazione di nuovi servizi e degli acquisti in generale.
È stata completata tutta l'analisi di dettaglio ed è stata avviata l'implementazione. A seguito dei primi test e correttivi, è previsto il rilascio in esercizio entro il primo semestre del 2025, parallelamente all'integrazione di questa nuova piattaforma con tutti gli applicativi dell'Ente che gestiscono i costi, come ad esempio rimborsi delle cariche e rimborsi per i partecipanti ai gruppi, calendario eventi, ecc. al fine di tenere sotto controllo i costi e migliorare l'organizzazione del lavoro degli uffici, anche nell'ottica di rispettare i principi di trasparenza.
- b. Piattaforma di *e-procurement*. Tale piattaforma cloud, acquisita dal fornitore leader del settore, Maggioli S.p.A., certificata e quindi pienamente conforme con le normative previste dal Nuovo Codice dei Contratti Pubblici e con la delibera ANAC del 13 dicembre 2023 sulla Digitalizzazione dei Contratti Pubblici, consente la gestione di tutte le procedure di gara e di affidamento dell'ente per garantire il rispetto dei principi di rotazione e di programmazione, nonché la creazione e gestione di un albo fornitori sempre più inclusivo e trasparente.

È stato realizzato uno specifico corso di formazione dedicato all'utilizzo della piattaforma stessa, ed a partire dai primi mesi del 2024 è stata messa in esercizio. È stata utilizzata in affiancamento al MEPA nell'arco del 2024 e all'inizio del 2025. Si prevede di passare all'utilizzo della suddetta piattaforma in via esclusiva entro la fine del 2025.

Nel 2025 e per gli anni a seguire si prevede di rafforzare i percorsi formativi rivolti 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.

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. La stesura delle suddette linee di indirizzo avrebbe dovuto concludersi nell'arco del 2024, tuttavia si è resa necessaria una revisione che recepisce i correttivi al codice dei contratti pubblici (Dlgs 36/2023), le nuove normative previste da ANAC in tema di digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti, e l'adeguamento alla nuova piattaforma informatica per gli approvvigionamenti della FNOPI, si prevede di ultimare il documento nel corso del 2025.

9. Misura specifica: linee guida per l'erogazione di contributi e la sottoscrizione di contratti di sponsorizzazione attiva.

Nel corso dell'anno 2024, l'amministrazione nella volontà di standardizzare le proprie procedure mediante una regolamentazione a monte che garantisca la trasparenza dei processi e la terziarietà dell'azione amministrativa mediante previsione di criteri oggettivi e predeterminati, ha adottato le linee guida per la sottoscrizione di convenzioni, le linee guida per l'erogazione di contributi e le linee guida per la sottoscrizione di contratti di sponsorizzazione attiva. Tali documenti, essendo di prima applicazione, saranno aggiornati nell'arco dell'anno 2025 in base alle effettive criticità che saranno riscontrate durante l'esercizio.

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, la Federazione ha avviato l'adozione di 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).

3.1.1.1 Dotazione Organica e organigramma 2024

Nella tabella n. 2 è rappresentata la situazione dell'organico della Fnopi alla data del 31 dicembre 2024, modificato rispetto all'anno 2023, in quanto sono intervenute n. 2 nuove assunzioni ed n. 1 cessazione nell'area dei funzionari, mentre la figura n. 5 rappresenta l'attuale organigramma della Federazione.

Tabella 2 - Dotazione organica al 31 dicembre 2024

QUALIFICA	POSTI IN ORGANICO
Dirigenti di I fascia	1
Dirigenti di II fascia	1
Funzionari	10
Area della elevata professionalità	1
Assistenti	8
Totale	21

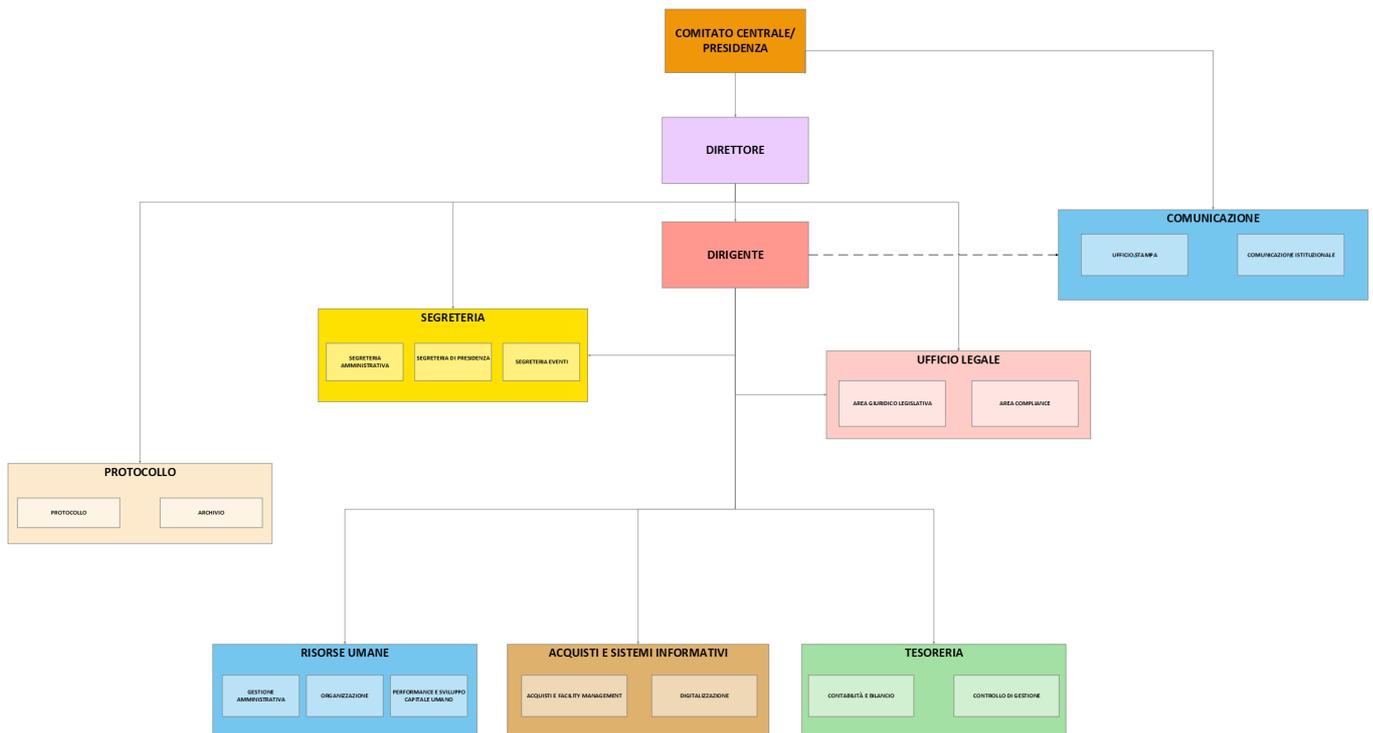


Figura 5 - Organigramma FNOPI

3.2 Sottosezione di programmazione- *Organizzazione del lavoro agile*

3.2.1 Organizzazione

Come previsto dalle disposizioni della legge n. 81/2017, a partire dal 2024 l'amministrazione e i dipendenti che si avvalgono del lavoro agile (di seguito, anche *smartworking*) sottoscrivono un accordo individuale, avente durata annuale, nel quale sono definiti gli obiettivi della prestazione resa in lavoro agile, le modalità e i tempi di esecuzione della mansione e di disconnessione del lavoratore dagli apparati di lavoro, unitamente alle fasce di reperibilità.

L'accordo prevede che il ricorso al lavoro agile avvenga - tenuto conto delle esigenze organizzative dell'unità entro la quale ciascun lavoratore è inserito - per un massimo di n. 4 giornate al mese, non frazionabili, scegliendo, alternativamente, tra una delle seguenti modalità:

- n. 1 giornata fissa all'interno della settimana lavorativa, definita con programmazione annuale;
- n. 1 giornata variabile all'interno della settimana lavorativa, definita con programmazione mensile;

- in caso di bisogno, con richiesta al dirigente preposto effettuata con congruo preavviso.

In casi di eccezionalità ed urgenza, il lavoratore potrà richiedere con congruo preavviso – salvo i casi in cui vi sia impossibilitato - di svolgere in modalità agile la propria attività lavorativa oltre i n. 4 giorni previsti.

L'adozione di un approccio al lavoro per progetti, la mappatura dei processi avviata nel corso del 2024 e l'adozione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* consentiranno un ricorso razionale e funzionale al lavoro agile, anche per il 2025 e gli anni a seguire, nel rispetto di quanto previsto dal CCNL vigente.

3.2.2 Dotazioni tecnologiche abilitanti

Hardware

Coerentemente con quanto previsto dal piano precedente, per il triennio 2025-2027, la Federazione intende proseguire con il rafforzamento della dotazione di strumenti informatici che garantiscano l'efficienza e l'efficacia delle performance lavorative in modalità agile dei dipendenti con particolare attenzione per gli aspetti legati alla sicurezza dei dati trattati.

Software

Dopo il passaggio alla piattaforma Microsoft365, avvenuto a ottobre 2022 e la sua implementazione avvenuta nell'arco dell'anno 2023, nel 2024 la Federazione ha ulteriormente consolidato l'utilizzo di tale strumento, anche iniziando a sfruttare app integrate al pacchetto, quali To do, Planner e Project.

Ciò ha reso le modalità di lavoro agile molto più efficienti e di semplice applicazione da parte di tutti i dipendenti

Grazie a Microsoft 365, infatti, i lavoratori ibridi, siano essi dipendenti o collaboratori, hanno potuto beneficiare di 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.

Al fine di sfruttare tutte le potenzialità della piattaforma, nell'ottica del perseguimento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa, nell'arco del 2025 si prevede di integrare la stessa con gli altri software di cui la Federazione è proprietaria.

3.2.3 Formazione in tema di lavoro agile

Per il triennio oggetto del presente piano, la Federazione rafforzerà l'impegno nel proporre a tutti i dipendenti, percorsi formativi sia sul versante dell'acquisizione di competenze tecniche, sia per quanto concerne gli aspetti della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro correlati alle modalità di lavoro agile.

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, dovrà essere costantemente 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.

In questi ambiti continueranno ad essere realizzate momenti formativi in presenza e a distanza, volti a disseminare i principali aspetti sopra indicati e a sviluppare le conoscenze e le competenze abilitanti necessarie per il lavoro agile.

La formazione continuerà ad essere orientata al rafforzamento da una parte del ruolo dei dirigenti nell'adozione dello smart working, ed in particolare nel passaggio dalla logica del controllo sulla presenza a un approccio di misura delle performance lavorative e dall'altra 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*

Alla data del 1° gennaio 2024, la consistenza di personale dirigenziale e non dirigenziale, in servizio attivo presso la FNOPI era pari a n. 20 unità, così suddivise:

- n. 1 dirigente di I fascia;
- n. 1 dirigente di II fascia con incarico ordinario;
- n. 9 funzionari;
- n. 1 dipendente appartenente all'area delle elevate professionalità;
- n. 8 assistenti.

Nel corso dell'anno 2024, la dotazione organica della Federazione è così mutata:

- n. 2 assunzioni di personale appartenente all'area dei funzionari - famiglia professionale "amministrazione e comunicazione", secondo quanto previsto dalla programmazione per il triennio 2023 – 2025;
- n. 1 cessazione di un rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato di personale appartenente all'area dei funzionari - famiglia professionale amministrativa, gestionale e dei sistemi informativi.

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 propri effetti, è dettato da:

- Legge n. 449/1997 "Misure per la stabilizzazione della finanza pubblica, art. 39 *"Disposizioni in materia di assunzioni di personale delle amministrazioni pubbliche e misure di potenziamento e di incentivazione del part-time"*;
- Decreto Legislativo n. 75/2017, artt. 4, 6, 20, 22 *"Modifiche e integrazioni in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"*;
- Legge n. 56/2019, artt. 3, 6 *"Misure per accelerare le assunzioni mirate e il ricambio generazionale nella pubblica amministrazione"*;
- Decreto Legislativo n. 165/2001, art. 6, co. 2-4 e art. 52, comma 1-bis, c.d. *"Testo unico sul pubblico impiego"*, come modificato dall'art. 3, comma 1, del Decreto Legge n. 80/2021 *"Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche"*

amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia”;

- CCNL del comparto Funzioni centrali per il triennio 2022-2024, del 27 gennaio 2025.

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 dalla 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 che le pubbliche amministrazioni devono dotarsi di parametri di virtuosità imposti dalla legislazione vigente, la Federazione come tutti gli enti di natura ordinistica, pur non avendo per legge un esplicito parametro di virtuosità, àncora la propria capacità assunzionale ai principi e ai criteri del D.M. 17 marzo 2020 “*Misure per la definizione delle capacità assunzionali di personale a tempo indeterminato dei comuni*”.

Tale decreto, pur rivolto ai Comuni, è una linea guida di riferimento affidabile in quanto individua esplicitamente parametri oggettivi per il calcolo della suddetta capacità assunzionale.

In particolare, fra quelli proposti dal DM succitato, la Federazione, pur non essendo obbligata, sceglie temporaneamente – considerato che la percentuale media della spesa per il personale da parte delle altre principali Federazioni sanitarie, supera il 30% - il parametro più restrittivo ossia una percentuale non superiore al 25,30% della media delle entrate correnti indicate negli ultimi tre rendiconti approvati, al netto del fondo crediti di dubbia esigibilità, prevista per i Comuni con popolazione superiore a 1,5 milioni di abitanti.

La Federazione si riserva, ad ogni modo, nei prossimi anni, qualora le circostanze lo richiedessero, di rivedere al rialzo tale parametro di riferimento che rimane puramente indicativo.

In applicazione del citato parametro, la spesa del personale della FNOPI può ammontare annualmente, per il triennio oggetto di programmazione, complessivamente ad € 2.012.780,62.

3.3.1.4 Assunzione categorie protette ex legge 68/1999

Le Pubbliche Amministrazioni sono tenute al rispetto di precisi obblighi di assunzione di personale appartenente alle c.d. 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 con disabilità 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 ha proceduto, già nel corso del 2022, all'invio al S.I.L.D. per la regione Lazio presentando richiesta di avviamento tra gli iscritti nelle liste di collocamento per una risorsa appartenente all'area degli operatori, riguardo al quale è richiesto il solo requisito della scuola dell'obbligo, con l'obiettivo di dare copertura alla propria quota di riserva.

All'inizio del 2024, il S.I.L.D. ha comunicato la pubblicazione dell'avviso per l'avviamento al lavoro delle persone con disabilità, di cui all'art. 1 comma 1 della L. n. 68/1999 e ss.mm.ii., attraverso la formazione della graduatoria di cui all'art. 7, comma 1-bis, della L. n. 68/99 ss.mm.ii., presso datori di lavoro pubblici. La procedura si è conclusa nelle prime settimane del 2025 e, in data 17 gennaio 2025, il S.I.L.D. ha trasmesso alla Federazione l'elenco dei nominativi degli aventi diritto da sottoporre a prova selettiva.

Ai sensi dell'art. 32 del D.P.R. n. 487/1994, a seguito della comunicazione, la Federazione intende concludere la procedura di selezione entro i termini previsti dalla normativa.

3.3.1.5 Politiche assunzionali della Federazione

La Federazione ha ritenuto opportuno rinviare al 2025 le procedure di reclutamento previste per l'anno 2024 all'interno della programmazione 2024-2026. Pertanto, nel corso del triennio interessato dal presente piano, si programmano le seguenti assunzioni, così come previsto nella tabella n. 3, nei limiti delle risorse assunzionali previste dalla legislazione vigente:

- assunzione di n. 1 risorsa appartenente all'area dei dirigenti di I fascia, per l'anno 2025, in sostituzione dell'attuale dirigente di I fascia, che verrà posto in quiescenza nel corso del 2025;
- assunzione di n. 1 risorsa appartenente all'area dei dirigenti di II fascia, per l'anno 2025;
- assunzione di n. 1 risorsa appartenente all'area dei funzionari, per l'anno 2025;
- assunzione di n. 1 risorsa appartenente all'area degli assistenti, per l'anno 2025;
- assunzione di n. 1 risorsa appartenente all'area degli operatori, con diritto alla riserva di cui alla legge 68/1999, mediante avviamento tra gli iscritti nelle liste di collocamento, per l'anno 2025.

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.

Tabella 3 - Piano assunzionale 2025-2027

PIANO ASSUNZIONALE 2025 -2027							
FAMIGLIA PROFESSIONALE	AREA PROFESSIONALE	COSTO TABELLARE PER N. 13 MENSILITÀ	RETRIBUZIONE DI POSIZIONE PARTE FISSA PER N. 13 MENSILITÀ		ANNO 2025	ANNO 2026	ANNO 2027
	Dirigente di I fascia	€ 62.486,06	€ 39.801,84	1	* € 0,00		
	Dirigente di II fascia	€ 48.825,92	€ 13.345,15	1	€ 62.171,07		
Amministrativa, Giuridica, Contabile, Gestionale e dei servizi informativi	Funzionari	€ 27.476,72		1	€ 27.476,72		
	Assistenti	€ 22.624,73		1	€ 22.624,73		
	Operatori	€ 21.501,61		1	** € 0,00		
Totale spesa assunzioni programmate per anno					€ 112.272,12		
Totale spesa assunzioni programmate per il triennio					€ 112.272,12		

* Nessun costo aggiuntivo a quanto già in bilancio poiché in sostituzione dell’attuale dirigente di I fascia dal 01.07.2025

** Nessun costo da imputare ai sensi della Circolare della Funzione Pubblica n. 5 del 21 novembre 2013

Di seguito, la tabella n. 4 indica la dotazione organica al termine delle eventuali assunzioni previste nel triennio 2025-2027.

Tabella 4 - Dotazione organica prospettica a seguito delle assunzioni previste dalla programmazione 2025-2027

QUALIFICA	POSTI IN ORGANICO
DIRIGENTI DI I FASCIA	1
DIRIGENTI DI II FASCIA	2
FUNZIONARI	11
AREA DELLA ELEVATA PROFESSIONALITÀ	1
ASSISTENTI	9
OPERATORE (CAT. PROTETTA)	1
TOTALI	25

3.3.1.6 Dimostrazione della sostenibilità finanziaria del piano

La spesa del personale sostenuta nel 2024, comprensiva dei rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e del costo del personale in somministrazione lavoro, come rilevati nell'ultimo rendiconto della gestione approvato è pari ad € 1.566.717,23 ed è stata quantificata prendendo in considerazione il trattamento tabellare previsto dal CCNL del 9 maggio 2022 per il periodo 2019/2021 “Funzioni Centrali” e dal CCNL 16 settembre 2023 della Sezione Dirigenti e della Sezione Professionisti del personale dell’Area “Funzioni Centrali” per il periodo 2019/2021, il trattamento accessorio, ed i relativi oneri riflessi al netto dell’IRAP.

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 2024, si deduce che la spesa sostenibile per le nuove assunzioni nel triennio di riferimento è pari ad € 446.063,39.

Considerato quanto appena detto e per effetto delle nuove assunzioni, la spesa di personale per l’anno 2025 potrà subire un incremento pari a € 225.222,00 come di seguito dettagliato:

- € 53.346,93 imputabile al trattamento accessorio;
- € 98.927,37 imputabile alle voci di stipendio per le assunzioni previste dal piano;
- € 13.052,00 imputabile al servizio sostitutivo mensa (buoni pasto)
- € 39.197,74 imputabile agli oneri previdenziali;
- € 13.370,01 imputabile all’IRAP;
- € 7.327,95 imputabile al TFR;

Pertanto, la spesa per il personale per il triennio anno oggetto di programmazione si attesterà ad € 1.791.939,23.

Laddove la Federazione portasse a termine il piano delle assunzioni previste per il triennio oggetto della programmazione e laddove l’amministrazione valutasse di ancorare le proprie capacità assunzionali al già richiamato parametro pari al 25,30% della media delle entrate correnti, avrebbe ancora capacità assunzionale per un importo pari ad € 220.841,40.

3.3.2 Formazione del personale

La presente sezione delinea il Piano Triennale della Formazione relativo al triennio 2025-2027.

Il quadro di riferimento vede il personale della FNOPI impegnato nell'affrontare un contesto normativo in continua evoluzione⁴ e 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.

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.

Inoltre, la redazione del Piano della Formazione per il triennio oggetto di questa programmazione ha tenuto, altresì, conto delle indicazioni fornite dal Ministero per la pubblica amministrazione, contenute nella recente direttiva del 21 gennaio 2025, in materia di formazione e valorizzazione del capitale umano.

In particolare, l'ultima direttiva sopra richiamata ribadisce i principi cardine della formazione, che costituisce una leva strategica per la crescita delle persone e per le amministrazioni pubbliche. Nella direttiva sono indicati gli obiettivi, gli ambiti di formazione trasversali e gli strumenti a supporto della formazione del personale pubblico, a partire dall'**offerta formativa messa a disposizione dal Dipartimento della funzione pubblica, dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) e dal Formez PA.**

La formazione, come specificato nell'atto di indirizzo, è uno specifico **obiettivo di performance**, concreto e misurabile, che ciascuna amministrazione deve assicurare attraverso la partecipazione attiva dei dipendenti e, a partire dal 2025, con una quota non inferiore **alle 40 ore di formazione pro-capite annue** per ciascun dipendente. La direttiva del Ministero, dunque, pone due obiettivi fondamentali: *i)* guidare le amministrazioni verso l'individuazione di soluzioni formative funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici; *ii)* individuare i presupposti per un sistema di monitoraggio e valutazione della formazione e del suo impatto sulla creazione di valore pubblico.

⁴ 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

Pertanto, in quest’ottica, gli obiettivi generali di medio-lungo termine del Piano della formazione della Fnoipi possono essere riassunti nei seguenti punti:

- supporto e accompagnamento nella implementazione delle più recenti riforme amministrative;
- 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 ad 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 e l’erogazione delle attività di formazione del personale della Federazione è articolato in 5 principali fasi (figura 6).



Figura 6 - Approccio metodologico per la progettazione ed erogazione delle attività di formazione

1. Rilevazione del fabbisogno formativo

La fase di rilevazione del fabbisogno formativo si compone di tre “sottofasi”:

- a) **Valutazione dell'impatto** sullo sviluppo delle competenze delle risorse umane dei percorsi formativi svolti;
- b) **Self-assessment** delle competenze necessarie allo svolgimento delle funzioni previste dal proprio ruolo all'interno della unità organizzativa di appartenenza;
- c) **Verifica** della congruenza tra i livelli percepiti e i livelli attesi di ciascuna competenza.

2. **Analisi del fabbisogno formativo**

Tale fase consiste nella definizione delle priorità formative, dopo aver analizzato e razionalizzato le esigenze formative emerse, individuando gli ambiti prioritari di intervento, al fine di adattare la formazione del personale alle necessità della Federazione.

3. **Definizione delle azioni formative**

In questa fase, in base alle priorità formative individuate, vengono definiti i percorsi formativi da erogare nel triennio in favore del personale della Federazione, in coerenza con l'attività formativa precedentemente svolta e il piano di sviluppo organizzativo generale e individuale di ciascuna risorsa.

4. **Erogazione della formazione**

In questa fase vengono svolte le attività formative, secondo le modalità previste dal soggetto formatore (in presenza, a distanza o ibride).

5. **Valutazione e monitoraggio**

Quest'ultima fase prevede la misurazione dell'efficacia della formazione erogata e la coerenza con gli obiettivi e le esigenze della Federazione, con la predisposizione del Rapporto di valutazione delle attività formative, presupposto per l'avvio del nuovo ciclo formativo.

Nei successivi paragrafi, verranno descritti nel dettaglio le attività di rilevazione del fabbisogno, le analisi condotte successivamente e, sulla base dei risultati ottenuti, l'offerta per il personale della FNOPI.

3.3.2.2. Formazione erogata nel corso del triennio 2024 - 2026

Di seguito, si riporta la tabella n. 5 riepilogativa delle attività formative concluse nel 2024.

Tabella 5 - Formazione erogata 2024-2026

UNITA' ORGANIZZATIVA	ARGOMENTO DEL PERCORSO FORMATIVO
Tutte le unità organizzative	<ul style="list-style-type: none"> • 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) • Sistemi operativi e <i>software</i> di produttività • <i>Team work</i> • Contrattazione collettiva nazionale e integrativa • Contesto di riferimento e rapporti istituzionali dell'Ente
Dirigenza	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza • Redazione atti giuridico-amministrativi • Organizzazione per la pubblica amministrazione • Contrattazione nazionale e integrativa e relazioni sindacali • <i>Management</i> pubblico
Ufficio comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni istituzionali e cerimoniale • Linguaggi multimediali e comunicazione digitale • Tecniche di scrittura
Ufficio Segreteria amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Scrittura atti amministrativi • <i>Time management</i>

Ufficio acquisti	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina in materia di contratti pubblici
Ufficio di tesoreria	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina in materia di contabilità pubblica • <i>Time management</i>
Ufficio organizzazione e gestione delle risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance • Disciplina in tema di lavoro pubblico • Contrattazione nazionale e integrativa e relazioni sindacali • Programmazione del fabbisogno di personale e procedure di reclutamento
Ufficio legale	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina in materia di anticorruzione e trasparenza, <i>privacy</i> • Disciplina in materia di ordinistica • Redazione atti amministrativi
Ufficio sistemi informativi	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina relativa alla transizione digitale (Codice Amministrazione Digitale, D.Lgs. 07/03/2005 n.82 e s.m.i. / Piano Triennale per l'Informatica)
Ufficio protocollo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione documentale • Conservazione documentale • Gestione della tecnologia per l'innovazione amministrativa

3.3.2.3 Rilevazione e analisi del fabbisogno formativo

In questa prima fase, la scelta metodologica 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, l'approccio seguito per la pianificazione della formazione è consistito, in prima battuta, nella definizione delle attività di competenza di ciascuna unità organizzativa e delle competenze necessarie allo svolgimento delle proprie funzioni.

Più nel dettaglio, sono state definite le **competenze tecnico-professionali** di cui il personale deve essere in possesso; queste sono state a loro volta suddivise in **competenze trasversali** e **competenze specifiche**. Le **competenze trasversali** sono quelle necessarie alle attività di tutti gli uffici della Federazione, mentre le **competenze specifiche**, sono state diversificate a seconda della unità organizzativa di appartenenza.

Altresì, l'amministrazione ha definito le **abilità cognitive**, appartenenti alla sfera delle c.d. *soft-skills*, il cui possesso è richiesto a ciascun dipendente in maniera graduata a seconda del ruolo di responsabilità ricoperto presso l'amministrazione.

Tale fase preparatoria è stata propedeutica all'avvio di una attività di **self-assessment**, nella quale il personale della Federazione ha espresso la propria valutazione in ordine alla percezione del livello di conoscenza e possesso delle competenze di tipo trasversale e specifico e delle abilità cognitive.

L'incrocio dei dati derivati dal **self-assessment** e di quelli relativi al livello atteso per lo svolgimento delle funzioni di ciascun dipendente ha consentito la definizione delle priorità formative ad esso assegnate, tenuto conto anche delle risultanze dei momenti *one to one* di confronto e *feedback* tra la dirigenza e il personale.

Alla luce di ciò, le risultanze della fase di rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi che indica puntualmente le aree prioritarie di intervento formativo per il prossimo triennio, può dirsi in continuità con le aree oggetto di iniziative di formazione e sviluppo del precedente così come sintetizzate nella successiva figura n. 7.

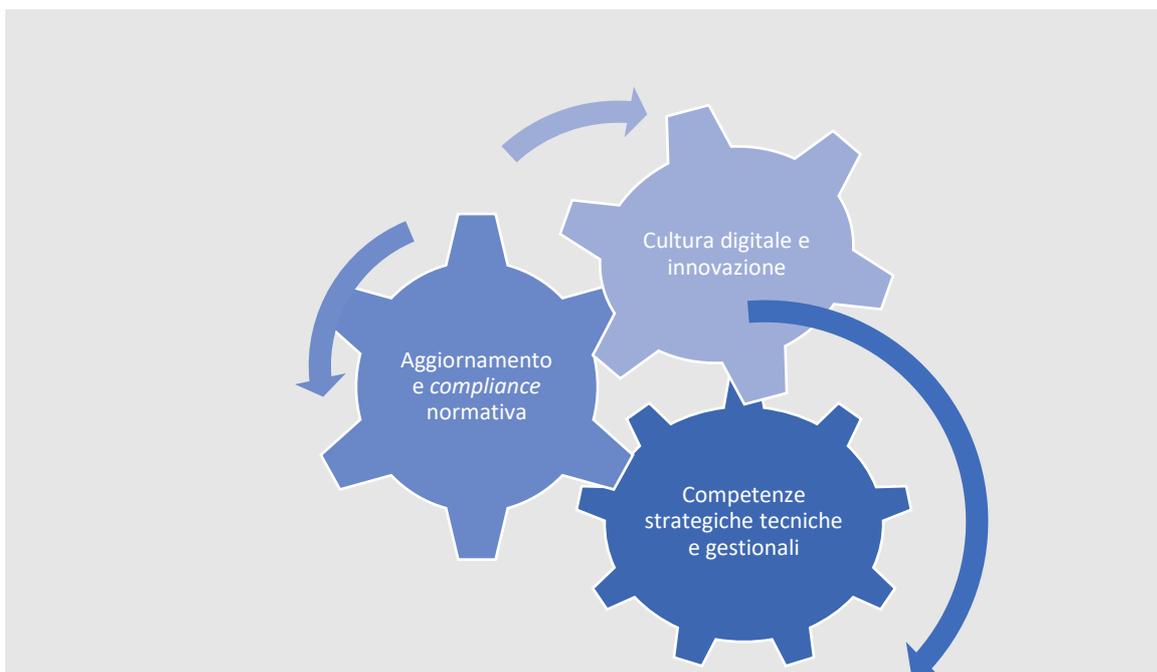


Figura 7 - Il ciclo della formazione

Si precisa che la definizione delle priorità è stata effettuata anche tenendo conto dei seguenti criteri:

- **Normativa e disposizioni in materia di formazione:** le aggregazioni sono state eseguite tenendo conto anche di quei corsi o contenuti esplicitamente richiesti dalla normativa (quali, a titolo esemplificativo, la formazione in materia di *privacy* e di anticorruzione e trasparenza);
- **Obiettivi strategici dell'Amministrazione:** la scelta delle macrocategorie ha anche fatto riferimento alla *mission* istituzionale della FNOPI, isolando temi che la Federazione stessa ha definito importanti per il corretto svolgimento delle attività;
- **Indicazioni fornite dal Ministero della Pubblica Amministrazione,** con particolare riferimento all'ultima direttiva del 21 gennaio 2025 in materia di formazione e valorizzazione del capitale umano.

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, di 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 completato la migrazione della propria struttura informatica e tecnologica al sistema SaaS (Software as a Service) di Microsoft⁵.

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 anche per il triennio 2025-2027 nell'ambito delle politiche formative di riqualificazione e potenziamento dei dipendenti già intraprese da FNOPI.

In particolare, il personale della Federazione fruirà della formazione in materia di Transizione digitale presente sulla piattaforma Syllabus, da completare entro i primi mesi dell'anno 2026.

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 programmatica ai migliori *standards* proposti dal legislatore e dalle migliori prassi internazionali.

Si aggiunga inoltre che la Federazione ha posto fra i propri obiettivi prioritari quello di rafforzare ulteriormente il suo ruolo di coordinamento e supporto amministrativo in favore degli OPI attraverso

⁵ 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.

assistenza diretta proprio per consentire una crescita dell'intero sistema ordinistico sia nella consapevolezza degli adempimenti di legge obbligatori sia nell'effettivo rispetto degli stessi.

Per fare ciò formare in modo sempre più puntuale il personale coinvolto nel supporto informativo e consulenziale agli Ordini su tutte le tematiche relative alla compliance con la normativa applicabile diventa ancor più urgente.

Nel triennio oggetto della programmazione, l'attività formativa in materia di aggiornamento e *compliance* normativa verrà effettuato, con riferimento alle competenze "trasversali", mediante i percorsi disponibili sulla piattaforma Syllabus. Coerentemente con l'attribuzione di competenze "specifiche" in materia di aggiornamento e *compliance* normativa ad alcune unità organizzative, tali uffici saranno destinatari di un'attività formativa approfondita, offerta da enti erogatori certificati.

3. Competenze strategiche tecniche e gestionali

Le iniziative formative nel settore delle competenze strategiche tecniche e gestionali, insieme di *hard* e *soft skills*, continueranno ad essere implementate attraverso specifiche iniziative formative rivolte 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.

3.3.2.4 Definizione ed erogazione delle azioni formative

Coerentemente con la normativa vigente, i percorsi formativi svolti nel precedente triennio e i fabbisogni emersi dall'ultima rilevazione interna, nella programmazione delle azioni formative si manterrà attenzione costante e impegno alla 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 proseguire nella suddivisione dell'offerta formativa per i dipendenti FNOPI in due categorie distinte:

- *la formazione trasversale*, 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 intende sfruttare tre diverse modalità di erogazione dei percorsi formativi:

1. *formazione interna* sfruttando le competenze già presenti nell'organizzazione;

2. *formazione a catalogo* erogata dal Governo, con particolare riferimento alla piattaforma Syllabus e all'offerta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione;
3. *formazione a catalogo* erogata da altri enti formatori accreditati.

Nella matrice sottostante si può desumere la strategia generale di aggiornamento e rafforzamento delle competenze che la Federazione, tenuto conto delle proposte da parte del personale, metterà a disposizione dei propri dipendenti nel corso del triennio 2025-2027 (tabella n. 6).

Le attività formative proposte dalla Federazione al proprio personale avverranno coerentemente con le indicazioni inserite nella Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 21 gennaio 2025, adeguando il monte ore di formazione minimo a 40 annue per dipendente.

Tabella 6 - L'offerta formativa della Federazione per i propri dipendenti

UNITA' ORGANIZZATIVA	ARGOMENTO DEL PERCORSO FORMATIVO
Tutte le unità organizzative	<ul style="list-style-type: none"> • 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) • Transizione digitale • Disciplina in materia di enti pubblici non economici con specifico riferimento agli ordini professionali • Elementi di diritto amministrativo (procedimento amministrativo) • Elementi di diritto del lavoro pubblico (d. lgs. 165/2001, CCNL Funzioni centrali) • Elementi e strumenti in materia di contratti pubblici • Sistemi operativi e <i>software</i> di produttività • <i>Project management</i> • <i>Time management</i> • <i>Teamwork</i> • <i>Leadership</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Performance management</i>
Dirigenza	<ul style="list-style-type: none"> • Strumenti di programmazione (PIAO, Piano triennale dell'Informatica, Programma triennale degli acquisti di forniture e servizi) • Disciplina in materia di <i>performance management</i> e sistemi di misurazione e valutazione della <i>performance</i> • Disciplina in materia di contratti pubblici • <i>Management Pubblico</i> • <i>Leadership</i> • <i>Change management</i> • Sviluppo del capitale umano • Innovazione organizzativa • Relazioni e comunicazione istituzionale
Ufficio comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni istituzionali e cerimoniale • Linguaggi multimediali e comunicazione digitale • Tecniche di scrittura
Ufficio Segreteria amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina in materia di diritto amministrativo (procedimento amministrativo) • Disciplina in materia ordinistica • Scrittura atti amministrativi • Cerimoniale istituzionale • <i>Event management</i> • Lingue straniere
Ufficio acquisti	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina in materia di contratti pubblici • Disciplina in materia di anticorruzione e trasparenza
Ufficio di tesoreria	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina in materia di contabilità pubblica • Gestione paghe • Elementi di diritto tributario

<p>Ufficio organizzazione e gestione delle risorse umane</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tecniche di analisi delle competenze e dei fabbisogni formativi • Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance • Disciplina in tema di lavoro pubblico • Contrattazione nazionale e integrativa e relazioni sindacali • Programmazione del fabbisogno di personale e procedure di reclutamento
<p>Ufficio legale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina in materia di anticorruzione e trasparenza, <i>privacy</i> • Disciplina in materia di ordinistica • Redazione atti amministrativi • <i>Drafting normativo</i>
<p>Ufficio sistemi informativi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovazione amministrativa attraverso l'utilizzo di tecnologie emergenti • Gestione <i>big data</i> • Disciplina relativa alla transizione digitale (Codice Amministrazione Digitale, D. Lgs. 07/03/2005 n. 82 e s.m.i. / Piano Triennale per l'Informatica)
<p>Ufficio protocollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione documentale • conservazione documentale • Disciplina in materia di transizione digitale