Istituto Nazionale per la promozione della salute delle popolazioni Migranti e per il contrasto delle malattie della Povertà INMP

NIHMP National Institute for Health Migration and Poverty

Piano Triennale della Formazione dell'INMP 2025-2027

Sommario

Introduzione **3**

I contesti di riferimento **6**

Il contesto esterno 6

Il contesto interno 7

Scopo e obiettivi generali del Piano **14**

Sviluppo del piano **16**

Formazione obbligatoria 17

Formazione strategica 18

Formazione complementare 18

Formazione accreditata e specialistica 19

I piani operativi annuali 19

Soggetti coinvolti 20

Tipologia attività e tematiche **21**

Monitoraggio e valutazione **22**

Le risorse disponibili **23**

Conclusioni **24**

Allegati

Allegato I – Piano delle attività formative dell'INMP del 2025

Introduzione

La formazione è ritenuta una leva imprescindibile per il perseguimento delle finalità previste dall'art. 1, comma 1, del D.lgs. 165/2001: accrescere l'efficienza delle Amministrazioni, razionalizzare il costo del lavoro pubblico e realizzare la migliore utilizzazione delle risorse umane. Il Presente Piano triennale della formazione dell'INMP si uniforma, altresì, alle indicazioni normative e contrattuali in materia di formazione che evidenziano l'obbligatorietà della formazione continua del personale e, in particolare, il potenziamento delle competenze digitali e di quelle prioritarie, previste dagli ultimi indirizzi della Funzione pubblica (rif. Direttive del Ministro per la pubblica amministrazione emanate nell'ambito del PNRR a partire dal 2023 sullo sviluppo delle competenze e la transizione digitale, ecologica e amministrativa, integrando infine l'ultima, pubblicata il 16 gennaio 2025 *Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*), nel rispetto delle risorse economiche disponibili, previa consultazione con le rappresentanze sindacali.

Il Piano di formazione del personale dell'INMP 2025-2027, utile al rafforzamento degli obiettivi di comportamento organizzativo utilizzati per la valutazione del personale, oltre che in conformità del decreto istitutivo e del regolamento dell'INMP, è redatto in applicazione delle normative, direttive, linee guida e regolamenti attuativi vigenti in materia di formazione del personale delle pubbliche amministrazioni; dei vigenti CCNL del comparto Sanità, della Dirigenza Medica e Veterinaria del SSN e della Dirigenza professionale, tecnica e amministrativa delle funzioni locali; della normativa in tema di Educazione Continua in Medicina (ECM) e di aggiornamento professionale degli operatori del SSN; delle direttive nazionali in tema di innovazione e sviluppo della pubblica amministrazione. Inoltre, al fine di contribuire allo sviluppo della cultura di genere e di favorire la corretta gestione del personale nell'ottica di parità e contrasto alle discriminazioni, il Piano tiene conto di pareri e proposte formulate dal Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), in sede di svolgimento dei propri compiti consultivi previsti dalla normativa.

Il Decreto del Ministero della salute 22 febbraio 2013, n. 56 "Regolamento recante disposizioni sul funzionamento e l'organizzazione dell'Istituto nazionale per la promozione della salute delle popolazioni migranti e per il contrasto delle malattie della povertà (INMP)", stabilisce all'art. 4, comma 3, che "*il rapporto di lavoro del personale dell'Istituto, il relativo trattamento giuridico ed economico, nonché il reclutamento dello stesso sono disciplinati dalle disposizioni di cui al Decreto Legislativo 30 dicembre 1992, n. 502, e successive modificazioni, dal Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni e dai vigenti Contratti collettivi nazionali di lavoro della dirigenza medica e veterinaria, della dirigenza sanitaria, professionale tecnica e amministrativa e del comparto della sanità*" e, all'art. 4, comma 4, che "*all'antropologo e al*

traduttore si applica il profilo del collaboratore tecnico-professionale, inserito nella categoria D[1]*, mentre al mediatore transculturale si applica il profilo del coadiutore amministrativo esperto, inserito nella categoria B, livello economico Bs*[2]". Per il personale del comparto, gli istituti della formazione sono disciplinati in particolare dagli Artt. 64-67 del CCNL 2019-2021. Sono previste, altresì, azioni positive per la sensibilizzazione del personale in materia di promozione della cultura di genere e delle pari opportunità, secondo la normativa vigente, con particolare riguardo alla direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 23 maggio 2007 – *Misure per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne nelle amministrazioni pubbliche*. L'INMP ha tenuto conto, inoltre, dell'Art. 66 del CCNL Comparto Sanità 2019-2021, comma 13, che prevede che al finanziamento delle attività di formazione si provvede utilizzando una quota annua non inferiore all'1% del monte salari relativo al personale destinatario dello stesso CCNL.

La formazione rappresenta una delle colonne portanti dell'INMP, insieme all'assistenza sanitaria e alla ricerca di tipo quali-quantitativo, con particolare attenzione a temi e necessità delle fasce più vulnerabili della società, quali migranti e persone in povertà. La formazione erogata dall'INMP è dedicata ovviamente agli *stakeholder* esterni – operatori che a livello nazionale e a vario titolo sono interessati ai temi delle disuguaglianze di salute – ma in maniera significativa anche al personale interno, con l'obiettivo generale di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi erogati, attraverso l'investimento costante sulle risorse umane. E non solo nel senso propriamente tecnico del potenziamento delle diverse professionalità: l'ambizione dell'INMP è infatti quella di integrare, nella gestione dello sviluppo delle risorse umane, anche la dimensione del benessere organizzativo, la promozione del *team building*, del lavoro di gruppo e per obiettivi, così come una migliore valorizzazione del raggiungimento dei risultati, in modo integrato con il Piano delle *performance* e promuovendo processi trasparenti di qualificazione e progressione dei dipendenti.

Anche in risposta al fabbisogno esterno, che richiede in modo sempre più rilevante la combinazione di competenze specialistiche e trasversali, la formazione in Istituto si concentrerà nel triennio di riferimento, in particolare, sulle competenze digitali, applicate ai diversi contesti lavorativi (POLA/*smart working*, *e-learning*, transizione al digitale, ICDL, gestione documentale, *e-procurement* ecc), partendo dall'opportunità offerta dalla piattaforma Syllabus. Già dal 2022 l'INMP ha inoltre aderito alle diverse iniziative e opportunità offerte dal sistema di formazione pubblico (Agid, Formez ecc), per agevolare il percorso di transizione al digitale. Inoltre, dal 2022, l'Istituto partecipa al programma di formazione avanzata "Valore PA" dell'INPS. Per l'edizione 2024, la quale ha avuto luogo e si è conclusa nel 2025, sono stati iscritti 17 dipendenti (di cui 13 hanno effettivamente preso parte a un corso durante il primo semestre del 2025) nelle aree tematiche individuate come strategiche tra quelle proposte: leadership e rendimento

[1] Area dei professionisti della salute e dei funzionari, come aggiornato nel CCNL 2019-2021
[2] Area degli operatori, come aggiornato nel CCNL 2019-2021

dei gruppi di lavoro; progettazione e gestione dei fondi europei; progettazione di modelli di servizio, innovazione, analisi e revisione dei processi di lavoro per il miglioramento dei servizi all'utenza; il PNRR e l'attuazione delle riforme. Il ruolo degli Enti Locali; personale, organizzazione e riforma della pubblica amministrazione; il nuovo codice dei contratti pubblici; Intelligenza artificiale: Come funziona, perché interessa, come si può utilizzare. I sistemi di intelligenza artificiale per la cyber security; competenze linguistiche - lingua inglese.

Come hanno mostrato gli ultimi anni, nei momenti di crisi e di cambiamenti strutturali, la formazione rappresenta un *asset* fondamentale per lo sviluppo delle competenze e l'accrescimento delle conoscenze e l'Istituto, in particolare le strutture direttamente coinvolte nella progettazione ed erogazione delle attività formative, ha adattato procedure e strumenti per rispondere al bisogno emergente di formazione di alta qualità in modalità sicura. L'affinamento delle capacità amministrative e tecniche, nonché lo sviluppo e la qualificazione delle professionalità socio-sanitarie, sono infatti esigenze molto sentite dai cittadini, particolarmente dalle persone più svantaggiate, che aspirano al mantenimento e al miglioramento del proprio stato di salute attraverso un accesso equo ai servizi e a prestazioni di buona qualità. Indispensabile quindi, rispondere a tali bisogni di salute tramite la promozione e la realizzazione di corsi, seminari, convegni che affrontino in maniera focalizzata il contrasto alle disuguaglianze di salute e le garanzie per un accesso più equo per tutti ai servizi sanitari e socio-sanitari, specialmente per i più fragili della società.

L'INMP è molto sensibile a questo tema e, nella prospettiva di andare oltre una mera attività di servizio di formazione dedicato ai professionisti che si occupano prioritariamente di persone in condizione di vulnerabilità socioeconomica, ha l'ambizione di sviluppare diverse attività progettuali legate alla costruzione di un vero e proprio processo di formazione continua, che include percorsi di aggiornamento professionale anche su tematiche trasversali e manageriali, come il *change management*, il *project management*, la *leadership*, la comunicazione efficace e più in generale il potenziamento delle *soft-skill*. Il Piano triennale di formazione dell'INMP traccia, dunque, le linee guida dell'impegno dell'Istituto a tutto campo, richiamando anche in esso il valore dell'equità nel diritto alla tutela della salute come elemento essenziale per il pieno sviluppo del potenziale umano e il benessere fisico, psichico e sociale di ogni individuo.

I contesti di riferimento

Il contesto esterno

In Italia si è osservato, negli ultimi decenni, un progressivo miglioramento delle condizioni di salute e livelli di disuguaglianza tra classi sociali meno pronunciati rispetto agli altri Paesi europei. Eppure, le medie mascherano l'esistenza di differenze sistematiche, socialmente determinate[3]: le persone più abbienti e con un grado di istruzione più elevato stanno meglio, si ammalano di meno e vivono più a lungo. Le regioni italiane più povere mostrano ancora indicatori di salute meno favorevoli e i dati sul fenomeno migratorio - in ripresa dopo l'emergenza pandemica - evidenziano come il concetto di salute pubblica sia senza confini e la distinzione tra problematiche di salute nazionale e internazionale ha oggi perso molto dell'originario significato. Le migrazioni e le pandemie hanno messo alla prova la capacità dei sistemi sanitari, in quanto rappresentano una sfida non solo in termini di quantificazione e analisi dei bisogni, ma anche di adeguata organizzazione dei servizi. Una delle esigenze più importanti è quella di superare la parcellizzazione delle soluzioni adottate nei diversi contesti territoriali, per approdare a pratiche di sanità pubblica basate su evidenze scientifiche e improntate all'appropriatezza, all'efficacia, all'efficienza e all'equità per la salute di tutti i cittadini, in particolare di quelli più fragili.

Determinanti sociali di salute, dati epidemiologici aggiornati e comparati, equità e contrasto delle disuguaglianze di salute, insieme alla salute pubblica e alla *global health* sono, anche per questi motivi, al centro dell'offerta formativa dell'INMP, in particolare dedicata all'utenza esterna degli *stakeholder* istituzionali (*policy maker*, operatori del terzo settore, ricercatori ecc) e dei professionisti sanitari e socio-sanitari.

L'INMP ha come obiettivo istituzionale la promozione delle attività di assistenza, di ricerca e di formazione per la salute delle popolazioni migranti e per il contrasto delle malattie della povertà. Oltre all'assistenza sanitaria e socio-sanitaria erogata nel poliambulatorio e sul territorio, attraverso interventi specifici e attività progettuali, e alla ricerca, tra le attività mirate al perseguimento dell'obiettivo figurano il coordinamento della "Rete nazionale per le problematiche di assistenza in campo socio-sanitario legate alle popolazioni migranti e alla povertà" (ReNIP), alla quale partecipano tutte le realtà regionali; la promozione e lo sviluppo di attività legate all'"Osservatorio epidemiologico nazionale per l'equità nella salute" (OENES); le azioni svolte in qualità di Centro di riferimento nazionale per la mediazione transculturale in ambito sanitario. Con riferimento specifico alla formazione, inoltre, l'INMP è provider accreditato a livello nazionale per la formazione continua in medicina (ECM).

[3] Fonti: Dossier statistico Immigrazione (IDOS) 2023; Elaborazione dei dati di mortalità secondo il livello di istruzione nell'ambito del progetto ISTAT "Differenze socio-economiche nella mortalità" - Programma Statistico Nazionale, PSN IST2646; Italian Atlas of mortality inequalities by education level. Petrelli A, Di Napoli A, Sebastiani G, Rossi A, Giorgi Rossi P, Costa G, Zengarini N, Alicandro G, Marchetti S, Marmot M, Frova L.; Epidemiol Prev, 2019; 43(1S1): 1- 120.

Essenziale segnalare, inoltre, come l'Istituto abbia visto rinnovata per il quadriennio (2024-2027) la designazione di Centro Collaboratore OMS sulle evidenze sulla salute dei migranti e il *capacity building* e, in quanto tale, si sia trovato a intervenire nella co-progettazione di eventi formativi e assistenziali in ambito estero e nazionale (esemplificativamente, in Ucraina, a Lampedusa, Palermo e a Rosarno). In particolare, il *workplan* prevede esplicitamente che l'INMP supporti l'OMS nella diffusione dei *Global Competency Standards* e nella capacitazione dei professionisti impegnati a livello mondiale nella programmazione ed erogazione dell'assistenza a migranti e rifugiati, in modo da potenziare le competenze nei diversi contesti nazionali.

Il contesto interno

Anche nel 2024-2025, l'INMP, e in particolare le strutture coinvolte nel processo di pianificazione ed erogazione della formazione, ha lavorato alacremente per garantire un buon risultato, sia in termini quantitativi che qualitativi, concentrando gli sforzi lungo due direttrici: garantire l'aggiornamento del personale interno, in particolare rispetto alla formazione obbligatoria, ed erogare almeno il 70% dei corsi ECM programmati, invece del 50% - soglia necessaria per il mantenimento della qualifica di Provider ECM. L'analisi delle condizioni esterne, la rilevazione del fabbisogno interno, il confronto con un panel di *stakeholder* coinvolti nella predisposizione di attività che possano realmente interessarli e di cui hanno effettivamente bisogno perché vivono l'operativa messa in pratica delle loro conoscenze saranno i punti cardine sui quali si basa la redazione del Piano triennale e, soprattutto, la predisposizione dei piani operativi annuali.

L'organizzazione dell'Istituto, disciplinata dal decreto del Ministero della salute n. 56 del 22 febbraio 2013, recante il Regolamento sul funzionamento e l'organizzazione, è stata attuata a partire dal 2014 ed è tuttora in corso, inclusi gli aggiornamenti strutturali apportati in funzione dell'evoluzione dei fabbisogni, previa autorizzazione degli organi competenti. Con Delibera n. 103 del 10 maggio 2023 sono stati ulteriormente aggiornati il funzionigramma, l'organigramma e la pianta organica dell'Istituto, a invarianza di spese, al fine di completare il processo di consolidamento della propria struttura, in termini di miglioramento ed efficientamento dei processi dell'azione amministrativa e di armonizzazione degli stessi in relazione alla *governance* generale dell'Istituto.

Di seguito viene riportato il funzionigramma e rappresentato graficamente l'assetto organizzativo dell'Istituto, ai sensi della Deliberazione direttoriale n. 103 del 10 maggio 2023, attualmente vigente.

Funzionigramma INMP

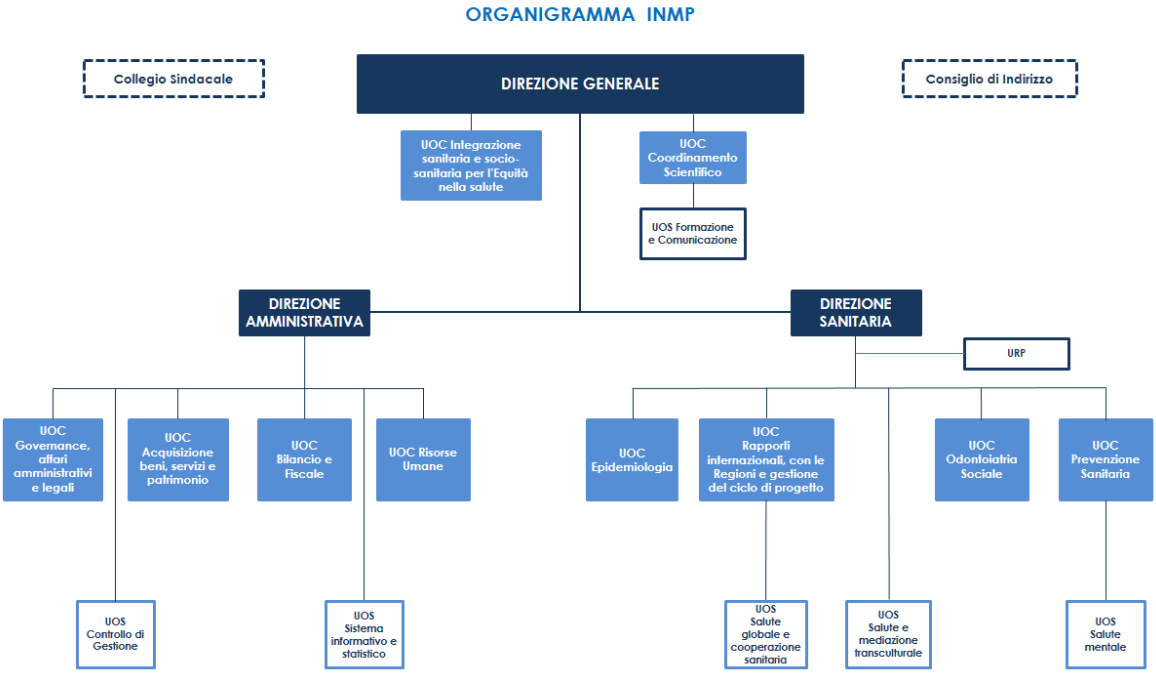
DIREZIONE GENERALE	
	Funzioni principali
Direttore Generale	Le funzioni del Direttore Generale sono quelle previste dall'articolo 3 del D. Lgs n. 502/92 e ss.mm.ii. e dal Decreto del Ministero della Salute 22.02.2013 n. 56. Sono di esclusiva competenza del Direttore Generale le funzioni di alta amministrazione (o "di governo"), mentre sono delegabili ai vari livelli della dirigenza le funzioni di carattere gestionale, attraverso le quali si esplica l'autonomia funzionale delle articolazioni organizzative dell'Istituto. Sono altresì di esclusiva competenza del Direttore Generale le funzioni di Datore di Lavoro, ivi comprese quelle di cui al D. Lgs. 81/2008 in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Il Direttore Generale è coadiuvato, nell'esercizio delle proprie funzioni, dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Sanitario.
UOC Integrazione sanitaria e socio-sanitaria per l'Equità nella salute	Pianificazione e orientamento delle attività finalizzate all'identificazione dei diversi fattori di rischio delle popolazioni vulnerabili, per promuovere e validare modelli d'intervento per assicurare un equo diritto alla salute. Pianificazione e orientamento delle azioni mirate all'individuazione di modelli di educazione sanitaria e promozione della salute attraverso interventi di medicina preventiva e di comunità, anche attraverso l'analisi di bio-banche e di database socio-sanitari e di fattori ambientali incidenti sulla salute. Gestione e mappatura periodica degli *stakeholder*. Analisi costi-benefici delle politiche sanitarie attivate sulla popolazione target e valutazione dell'impatto degli interventi e dei servizi offerti. Supporto alla programmazione strategica (Atto di indirizzo, Progetto interregionale) coadiuvando l'attività scientifica, formativa e assistenziale alla luce dei risultati delle suddette analisi. Bilancio sociale, Bilancio di genere. Contributo alle attività formative dell'istituto.
UOC Coordinamento scientifico	Programmazione, pianificazione e monitoraggio della ricerca clinica e biomedica, annuale e pluriennale. Studio di modelli di approccio diagnostico-terapeutici innovativi, basati su: • *Evidence based medicine.* • *Evidence based prevention.* • *Evidence based public health.* Promozione della metodologia della ricerca. Rapporti di collaborazione con Enti di ricerca e con attori nazionali e internazionali. Diffusione e disseminazione dei risultati della ricerca. Gestione della documentazione scientifica dell'Istituto. Contributo alle attività formative e di ricerca dell'Istituto.
UOS Formazione e Comunicazione	Gestione delle attività di provider nazionale ECM. Piano della Formazione triennale e annuale. Programmi di educazione e formazione professionale. Attività di tirocinio, addestramento e formazione permanente, nonché di formazione specialistica in collaborazione con università, enti di ricerca e altre istituzioni. Sviluppo e gestione di programmi formativi (ECM e non) con modalità residenziali, FAD e di formazione sul campo. Rapporto annuale formazione, completo di *impact analisys*. Erogazione della formazione per mediatori transculturali in campo sanitario. Comunicazione pubblica e istituzionale. Gestione ufficio stampa e Redazione annuale sull'analisi della presenza dell'Istituto sui diversi mezzi di comunicazione, al fine del miglioramento dei servizi al cittadino. Pubblicazione sul sito istituzionale di documenti e dati, a supporto delle UO e del RPCT e in raccordo con la UOS SIS.
DIREZIONE AMMINSITRATIVA	
	Funzioni principali
Direttore Amministrativo	Nella Direzione Amministrativa opera il Direttore Amministrativo, le cui funzioni sono definite dall'art. 3 commi 1-quater e 1-quinques del D.lgs. 502 del 30 dicembre 1992 e s.m.i. Nello specifico, il Direttore Amministrativo è nominato dal Direttore Generale alla stregua dei principi e dei criteri recati dalla normativa vigente e svolge le seguenti funzioni:

	• partecipa al processo di pianificazione strategica e concorre, con la formulazione di proposte e pareri, al governo dell'Istituto; • dirige e coordina i servizi amministrativi e tecnici dell'Istituto e fornisce parere obbligatorio alla direzione generale sugli atti relativi alle materie di competenza; • risponde dell'efficienza dei processi amministrativi e di supporto e della loro funzionalità in relazione alle finalità perseguite dall'Istituto e alle attività poste in essere; • assicura, inoltre, la correttezza, la completezza e la trasparenza dei processi di formazione dei documenti rappresentativi delle dinamiche economiche, finanziarie e patrimoniali, nonché la legittimità dei relativi atti; • promuove e assicura il coordinamento di specifici progetti strategici per l'Istituto, attribuiti alla Direzione Amministrativa; • coadiuva il Direttore Generale negli adempimenti propri del Datore di Lavoro, per quanto di competenza amministrativa e tecnica, in relazione all'attuazione del D. Lgs. 81/2008; • coadiuva il Direttore Generale nel processo di conformità dell'Istituto agli standard di qualità; • coadiuva il Direttore Generale sulle linee di evoluzione del sito istituzionale, in funzione dei contenuti condivisi con la Direzione strategica. Per l'espletamento di tali funzioni, si avvale anche del personale assegnato alla Direzione Generale.
UOS Controllo Gestione	Piano dei centri di costo. Contabilità analitica. Ciclo di budget, integrato con il Ciclo d bilancio e con il Ciclo delle performance. Monitoraggio del budget dei centri di costo e relativo reporting. Cruscotto gestionale e direzionale. Misure di risultato. Analisi costi di produzione. Analisi costo/beneficio di progetti, servizi, prestazioni. Supporto al Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (RPCT). Contributo alle attività formative dell'Istituto.
UOS Sistema informativo e statistico	Rilevazione, validazione, elaborazione dei dati e archiviazione delle informazioni; Gestione flussi SIAS dell'Istituto. Informatizzazione, gestione e sviluppo di applicativi clinici, contabili, gestionali e di ricerca. Reti ICT. Progettazione e realizzazione di applicativi inclusi i cruscotti direzionali; piattaforma *e-learning*. *Open data*. *Privacy risk management*, *security*, continuità operativa. Realizzazione, manutenzione e sviluppo del sito internet e della rete intranet. Responsabilità sui rischi informatici per la *privacy*. Piano per la digitalizzazione dei processi amministrativi, in raccordo con la Direzione Amministrativa. Coordinamento delle attività di formazione, gestione, tenuta e conservazione dei documenti elettronici ed informatici secondo le linee guida dell'AgID. Supporto al Responsabile per la transizione digitale (RTD), con particolare riferimento alle attività di redazione dei Piani per la transizione al digitale, dei Piani per la razionalizzazione e reingegnerizzazione delle infrastrutture e dei servizi ITC ed al governo dei processi di *innovation technology*. Contributo alle attività formative dell'Istituto.
UOC Governance affari amministrativi e legali	Redazione e proposta di deliberazione del Piano integrato di attività e di organizzazione (PIAO) dell'INMP coordinando, in raccordo con la Direzione Amministrativa, i contributi delle strutture competenti. Rilevazione e controllo dei procedimenti amministrativi. Gestione iter giuridico-amministrativo finalizzato all'adozione degli atti deliberativi e degli adempimenti connessi alla pubblicità degli stessi. Gestione contratti, convenzioni e rapporti istituzionali con Università e altri Enti pubblici e privati, anche in ambito progettuale. Tenuta dei relativi repertori. Coordinamento della Cabina di regia in materia di *privacy*. Gestione del Ciclo delle performance integrato con il Ciclo di budget e con il Ciclo d bilancio, e attività di struttura tecnica permanente di supporto all'OIV. Attività di

	analisi, studio e consulenza per il corretto assolvimento degli adempimenti istituzionali, a supporto della Direzione strategica e delle diverse strutture, con adozione di disciplinari e atti di organizzazione. Supporto al Responsabile per la gestione documentale per le attività di coordinamento del protocollo generale e di gestione documentale dell'Istituto, in raccordo con la UOC ABP e la UOS SIS. Analisi dell'impatto delle disposizioni normative e semplificazione. Regolamentazione e gestione delle attività volte a garantire l'esercizio del diritto di accesso e dell'accesso civico, in raccordo con RPCT e gestione delle attività amministrative collegate. Supporto all'Ufficio dei procedimenti disciplinari. Gestione del contenzioso. Contributo alle attività formative dell'Istituto.
UOC Acquisizione beni, servizi e patrimonio	Predisposizione programma annuale forniture e acquisti. Individuazione delle procedure per gli affidamenti di fornitura relative ai beni, ai servizi e al patrimonio. Predisposizione atti di gara e atti deliberativi necessari. Approvvigionamenti in economia. Gestione del magazzino beni non sanitari. Gestione documentale di tipo non sanitario e scarto di archivio, in raccordo con la UOC AGL e la UOS SIS. Gestione del patrimonio immobiliare, con la funzione di ingegneria civile: predisposizione programma triennale dei lavori; predisposizione documentazione tecnica inerente le procedure per gli affidamenti dei lavori di manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici e impianti e dei servizi energetici ed impiantistici; direzione lavori ingegneria; verifiche e controlli periodici dello stato degli immobili dell'Istituto Contributo alle attività formative dell'Istituto.
UOC Bilancio e Fiscale	Gestione del Ciclo di bilancio integrato con il Ciclo di budget e con il Ciclo delle performance. Bilancio di previsione. Bilancio di esercizio. Tenuta dei libri contabili obbligatori. Contabilizzazione delle risultanze del Ciclo dell'Attivo e del Ciclo del Passivo. Registrazione documenti contabili attivi e passivi. Emissione ordinativi di pagamento e reversali di incasso. Adempimenti fiscali dell'Istituto in qualità di soggetto di imposta (quali Dichiarazione UNICO, Dichiarazione IVA, Liquidazioni IVA, Modello Intrastat, Imposta di bollo). Verifica contabile degli atti deliberativi dell'Istituto. Flussi informativi con il MEF. Rapporti con l'Istituto Tesoriere. Contributo alle attività formative dell'Istituto.
UOC Risorse Umane	Predisposizione del Piano Triennale del Fabbisogno di Personale dipendente (PTFP). Gestione della dotazione organica dell'Istituto. Procedure di reclutamento e cessazione del personale dipendente, anche con riguardo al personale a tempo determinato in ambito progettuale. Procedure di selezione interna. Gestione dei fascicoli personali e del repertorio dei contratti individuali. Gestione della rilevazione presenze/assenze e del trattamento giuridico, economico e previdenziale del personale dipendente Denunce dei sinistri ai fini assicurativi e degli adempimenti consequenziali. Relazioni sindacali. Predisposizione dei Fondi per la contrattazione integrativa. Gestione delle procedure inerenti le forme di incentivazione. Collegi tecnici, graduazione e contratti incarichi dirigenziali. Redazione piani triennali di lavoro agile, azioni positive e fabbisogno di personale Comunicazioni obbligatorie telematiche. Adempimenti contributivi e fiscali dell'Istituto in qualità di sostituto di imposta (quali Dichiarazione IRAP, Modello 770, Certificazione Unica, Modelli F24EP mensili, Liquidazioni INAIL). Reclutamento e gestione delle risorse umane in ambito libero professionale, compresa la gestione dell'albo degli esperti ed adempimenti connessi alla pubblicità degli incarichi di lavoro autonomo. Contributo alle attività formative dell'Istituto.
DIREZIONE SANITARIA	
	Funzioni principali
Direttore Sanitario	Nella Direzione Sanitaria opera il Direttore Sanitario, le cui funzioni sono definite dall'art. 3 commi 1-quater e 1-quinques del D.Lgs 502 del 30 dicembre 1992 e s.m.i.

	Nello specifico, il Direttore Sanitario è nominato dal Direttore Generale alla stregua dei principi e dei criteri recati dalla normativa vigente e svolge le seguenti funzioni: • partecipa al processo di pianificazione strategica e concorre, con la formulazione di proposte e pareri, al governo dell'Istituto; • dirige e coordina i servizi sanitari dell'Istituto e fornisce parere obbligatorio alla direzione generale sugli atti relativi alle materie di competenza; • gestisce l'organizzazione funzionale del personale sanitario e sociosanitario; • promuove e assicura il coordinamento di specifici progetti strategici per l'Istituto, attribuiti alla Direzione Sanitaria; • partecipa alla promozione dello sviluppo della Rete nazionale per le problematiche di assistenza in campo sociosanitario legate alle popolazioni migranti e alla povertà – ReNIP; • intrattiene rapporti con gli organi esterni di controllo sanitario; • gestisce le tecnologie sanitarie avvalendosi dell'ingegneria clinica e gestisce il magazzino dei beni sanitari, dei dispositivi medici e dei farmaci; • custodisce e gestisce la documentazione clinica; • coadiuva il Direttore Generale negli adempimenti propri del Datore di Lavoro, per quanto di competenza sanitaria, in relazione all'attuazione del D. Lgs. 81/2008. Per l'espletamento di tali funzioni, si avvale di personale assegnato alla Direzione e di una Segreteria.
URP	Informazioni e rapporti con i cittadini e con le associazioni. Soddisfazione dell'utenza e gestione dei reclami. Informazione all'utenza sullo stato dei procedimenti.
UOS Salute e mediazione transculturale	Promozione del Centro Nazionale per la mediazione transculturale in campo sanitario. Sviluppo e promozione del Curriculum formativo del mediatore transculturale in campo sanitario. Tenuta dell'elenco nazionale INMP dei mediatori transculturali in campo sanitario. Contributo alle attività formative e di ricerca dell'Istituto.
UOC Rapporti internazionali, con le regioni e gestione del ciclo di progetto	Rapporti con le agenzie delle Nazioni Unite, con le organizzazioni internazionali, nonché con i Servizi della Commissione Europea competenti sulle tematiche migratorie e sulle disuguaglianze socio-economiche, per le finalità della ricerca, della formazione e della gestione del ciclo di progetto. Gestione delle relazioni con *network* internazionali sulla salute, le migrazioni e le disuguaglianze. Gestione del Centro Collaboratore dell'OMS sull'evidenza scientifica sulla salute dei migranti e sul *capacity building*. Proposte al Direttore dell'Istituto in materia di progetti interregionali annuali e pluriennali. Collaborazione al processo di programmazione. Gestione del ciclo dei progetti finanziati da fonti esterne, interregionali, nazionali e internazionali, sulle tematiche sociali e sanitarie di interesse. Contributo, per quanto di propria competenza, alla formazione di soggetti esterni. Contributo alle attività formative dell'Istituto.
UOS Salute globale e cooperazione sanitaria	Gestione di programmi di cooperazione sanitaria e di lotta alle diseguaglianze in contesti locali. *Task force* per interventi speciali a supporto delle regioni. Contributo allo studio degli effetti dei determinanti sociali sulla salute delle popolazioni straniere sia nei loro paesi di origine sia nei luoghi, in Italia, particolarmente deprivati dal punto di socio-economico. Contributo alle attività formative e di ricerca dell'Istituto.
UOC Epidemiologia	Promozione e gestione dell'Osservatorio Epidemiologico Nazionale per l'Equità nella Salute (OENES). Elaborazione di un profilo annuale di salute degli stranieri e delle persone italiane che versano in condizioni di povertà. Promozione della ricerca epidemiologica sulle popolazioni target dell'Istituto e relativo trasferimento delle evidenze. Partecipazione e promozione di reti di ricerca epidemiologica nazionali e internazionali. Contributo alle attività di evidenza scientifica sulla salute dei migranti del Centro Collaboratore OMS sull'evidenza scientifica sulla salute dei migranti e sul *capacity building*.

	Supporto epidemiologico alla Direzione sanitaria. Contributo alle attività formative e di ricerca dell'Istituto.
UOC Odontoiatria sociale	Prestazioni sanitarie e sociosanitarie in materia odontostomatologica. Ricerca scientifica nel campo delle malattie di pertinenza con particolare riferimento alla popolazione immigrata e alle persone con grave svantaggio socio-economico. Gestione di progetti di odontoiatria sociale. Promozione della rete di odontoiatria per il contrasto delle diseguaglianze di salute Gestione della turnistica ambulatoriale. Contributo alle attività formative e di ricerca dell'Istituto.
UOC Prevenzione sanitaria	Erogazione di prestazioni sanitarie e sociosanitarie polispecialistiche. Prenotazione delle visite, accettazione dei pazienti, anche con l'ausilio di mediatori transculturali, *back office*. Servizio Stranieri Temporaneamente Presenti (STP) ed Europei Non Iscitti (ENI). Offerta attiva di prossimità. Partecipazione a team sanitari per le emergenze e i corridoi umanitari. Percorsi assistenziali e protocolli clinico-gestionali. Custodia e gestione della documentazione sanitaria, dei registri e dei referti. Organizzazione dell'accoglienza nel Poliambulatorio, inquadramento della domanda di salute. Mediazione transculturale nel *setting* clinico. Empowerment delle popolazioni fragili e gestione di programmi di prevenzione e di medicina di prossimità, con particolare attenzione alle cronicità. Gestione del rischio clinico, anche tramite la sua comunicazione al personale. Conduzione di specifici programmi di contrasto delle malattie trasmissibili nella popolazione e tra gli addetti. Coordinamento di team sanitari per le emergenze e i corridoi umanitari. Organizzazione e gestione dei servizi medici, infermieristici, di mediazione transculturale e dell'assistenza sociale. Partecipazione, in collaborazione con Istituzioni locali, a interventi sanitari e/o socio-sanitari in luoghi particolarmente deprivati del Paese. Disinfezione e disinfestazione ordinaria e straordinaria degli ambienti. Sterilizzazione dello strumentario medico. Gestione della turnistica ambulatoriale. Contributo alle attività formative e di ricerca dell'Istituto.
UOS Salute mentale	Prestazioni psichiatriche e psicologiche in presenza e a distanza: accoglienza, valutazione della domanda e diagnostica, programmi terapeutico - riabilitativi e socio – riabilitativi. Trattamento di traumi psichici legati alla migrazione. Interventi in situazioni di speciale fragilità (detenuti, vittime di tortura, ecc.). Collaborazioni con servizi pubblici di psichiatria e neuropsichiatria infantile. Attività di *empowerment* dell'utenza e di supporto alle famiglie. Partecipazione al team multidisciplinare per l'accertamento dell'età anagrafica del MSNA. Contributo specialistico alla documentazione per le Commissioni territoriali per l'asilo. Gestione della turnistica ambulatoriale. Contributo alle attività formative e di ricerca dell'istituto.



Fonte INMP - sito web istituzionale

La dotazione organica prevista a regime è pari a n. 120 unità (oltre i tre Direttori della Direzione Strategica), di cui n. 77 personale non dirigenziale e n. 43 personale dirigenziale, considerato il limite normativo alle assunzioni applicato all'INMP. Al 31/12/2024 la pianta organica risulta coperta per n. 100 posizioni di cui 94 a tempo indeterminato e 6 a tempo determinato, articolate tra 59 del comparto (58 T.I., 1 T.D.) e 41 della dirigenza (36 T.I., 5 T.D.), il personale in servizio al 31 dicembre 2024 risulta pari a n. 93 unità.

Come anticipato nelle premesse e illustrato in parte in relazione al contesto esterno, a partire già dallo scorso triennio, l'Istituto ha effettuato una vera e propria reingegnerizzazione dell'offerta formativa, che sarà mantenuta e potenziata nel triennio di riferimento. Analisi di mercato e ricerca di soluzioni innovative, dal punto di vista economico, dei contenuti e della qualità didattica, presso partner istituzionali e/o provider *e-learning* qualificati, continueranno a essere i punti di riferimento dello sviluppo dei Piani formativi nei prossimi anni, accanto al potenziamento delle competenze interne e delle capacità di sviluppo, anche dal punto di vista tecnico, di corsi FAD dedicati alle utenze interne ed esterne. La piattaforma FAD, rinnovata nel 2020, conta oggi circa 10.000 utenti iscritti. I corsi sono interamente realizzati con professionalità interne - dalla macro alla micro-progettazione, inclusi *storyboard*, sviluppo multimediale, editing, tutoraggio e assistenza per la pubblicazione online e il supporto tecnico agli utenti.

Scopo e obiettivi generali del Piano

Nel triennio 2025-2027 sarà dunque confermata l'offerta di corsi su temi di attualità, anche in modalità a distanza, coerentemente con gli interessi istituzionali e con la domanda emergente di formazione, per esempio nell'ambito della mediazione culturale in sanità, e saranno potenziati gli strumenti innovativi e metodologici per il miglioramento dell'efficacia e della qualità della formazione erogata, sia quella destinata agli *stakeholder* esterni, sia quella dedicata al personale dell'Istituto.

Il Piano si basa su due obiettivi generali, declinati in obiettivi specifici da perseguire attraverso la programmazione dei Piani operativi annuali.

Il primo riguarda la formazione dedicata agli esterni, tenuto conto che ad essa può prendere parte anche il personale interno, mentre il secondo riguarda la formazione dedicata espressamente al personale dell'Istituto:

1. promuovere la cultura del contrasto alle disuguaglianze di salute tra gli operatori socio-sanitari e tra gli *stakeholder* che, a vario titolo, sono interessati alla presa in carico delle fragilità sociali.
2. investire sulle competenze delle proprie risorse umane, sviluppando nuove proposte formative e potenziando quelle erogate negli anni precedenti, per offrire servizi appropriati, efficaci ed efficienti (assistenza, ricerca, formazione, altre attività istituzionali).

Inoltre, il presente Piano è stato redatto anche con l'obiettivo di rispondere alle esigenze operative di professionisti e strutture di appartenenza e di trasferire il *know-how* su contenuti, metodi e strumenti sperimentati nell'ambito delle attività istituzionali e di assistenza che si svolgono all'interno dell'Istituto.

L'identificazione di una strategia formativa, rappresentata nel documento, ha la finalità di indirizzare la programmazione annuale verso attività capaci di soddisfare le esigenze che emergono dalla rilevazione del fabbisogno formativo interno e di aggregare in maniera strutturata le necessità espresse da soggetti esterni all'INMP nei momenti di confronto istituzionale e di analisi delle esigenze di formazione continua. In questo senso, la formazione pianificata e condivisa - e le attività di ricognizione, analisi, coinvolgimento che le sono essenziali - può svolgere un ruolo di promozione della cultura organizzativa e di sviluppo organico delle competenze specifiche, proprie dell'Istituto.

Gli obiettivi strategici del presente Piano sono:

- rafforzare-aggiornare le competenze esistenti, sia per lo sviluppo professionale degli operatori nel loro insieme, incluso il personale interno, sia per valorizzare le eccellenze attraverso il coinvolgimento di docenze interne

- accompagnare i processi di inserimento lavorativo del personale neoassunto, per trasferire conoscenze di carattere tecnico, normativo e procedurale strettamente legate all'operatività del ruolo
- assolvere agli obblighi per la formazione dei lavoratori
- attuare un processo di trasferimento di competenze organizzandolo in percorsi dedicati alle professioni che si occupano di sanità
- ottimizzare le attività e i servizi attraverso il miglioramento delle performance del personale, il potenziamento dell'applicazione formale di procedure, l'interpretazione delle disposizioni normative e lo sviluppo di un approccio organizzativo orientato al risultato

Per il triennio 2025-2027, l'INMP intende perseguire le finalità sopraesposte realizzando attività formative anche secondo specifiche procedure di qualità. In tutti i percorsi formativi saranno inseriti contenuti e metodi didattici innovativi per realizzare l'efficacia dell'apprendimento e lo sviluppo di competenze da agire nei diversi ruoli professionali.

La formazione si configurerà sempre più come il collante attraverso il quale rafforzare l'interazione interdisciplinare, con approcci di *cross-fertilization* e metodi esperienziali, anche di *learning by sharing*, tra i tre principali ambiti di attività dell'Istituto - assistenza, ricerca e formazione. Al contempo, si sperimenteranno azioni di contaminazione culturale trasversale per una crescita sostenibile della qualità del sapere, del saper essere, del saper fare. Tale approccio guiderà anche la progettazione e l'erogazione dei corsi rivolti all'esterno.

Per la redazione del presente Piano si è tenuto conto degli obiettivi fissati nel Piano della Performance dell'INMP, così come di tutti i documenti programmatici e delle linee strategiche aziendali inerenti alle attività della UOS Formazione e Comunicazione. In questa cornice il Piano Formativo Triennale 2025-2027 si prefigge quale obiettivo la realizzazione di un disegno coerente con gli obiettivi istituzionali verso l'esterno e con quelli organizzativi-gestionali verso l'interno. La metodologia d'intervento adottata punta al mantenimento del buon livello della qualità dei servizi attualmente erogati e al principio della centralità del paziente nell'organizzazione sanitaria. La formazione intesa come strumento reale di sviluppo organizzativo per il cambiamento prevede il coinvolgimento di tutti i livelli di responsabilità e una partecipazione attiva nell'analisi del fabbisogno formativo, nonché un'attenzione continua all'aggiornamento del personale.

Nell'ottica di potenziare la qualità dei contenuti e i servizi di supporto ai partecipanti ai corsi, anche in funzione delle indicazioni derivanti dalla Direttiva del Ministro per la PA del 24 marzo 2023 "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" si organizzeranno percorsi formativi interni volti a potenziare le capacità di tutti i soggetti coinvolti, nei diversi ruoli: progettisti, organizzatori, docenti, informatici saranno coinvolti nel

costituire un team di professionisti capaci di utilizzare al meglio le risorse offerte dal digitale per ampliare la platea dei destinatari delle attività formative dell'Istituto. Tale investimento sul capitale umano avrà un corrispondente investimento in infrastrutture e tecnologie adeguate agli obiettivi operativi che annualmente saranno definiti.

Nel triennio di riferimento, in coerenza con le indicazioni delle Direttive FP, sono stati e saranno ancora ampliati i programmi formativi sia per la dirigenza, sia per il personale dipendente, includendo le 40 ore di formazione minima previste dall'ultima Direttiva del 2025. Per la *dirigenza* con funzioni di responsabilità/direzione di UO, la formazione è prioritariamente indirizzata a sviluppare le competenze trasversali: soluzione dei problemi, gestione dei processi, sviluppo dei collaboratori, decisione responsabile, gestione delle relazioni interne ed esterne, tenuta emotiva e/o programmi di formazione dedicati alla valutazione della performance o alla gestione dei progetti e dei finanziamenti europei. Per il *personale del comparto e della dirigenza sanitaria* (non responsabile di UO) sono garantiti corsi in tema di transizione digitale e amministrativa e sulle competenze trasversali relative a capire *il* e interagire *nel* contesto pubblico, realizzare valore pubblico e gestire le risorse pubbliche, accanto all'aggiornamento professionale specifico. Sono inoltre previsti strumenti di verifica dei livelli di conseguimento di quanto programmato, che concorreranno alla determinazione della performance individuale/di struttura.

A ciò si deve sommare, d'altronde, l'impegno assunto nella realizzazione di quanto prescritto dalla c.d. Direttiva "Zangrillo" del 29 gennaio 2024 in materia di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti pubblici, la quale, specificatamente, invita l'Amministrazione ad investire in percorsi formativi che promuovano la transizione digitale, amministrativa ed ecologica, in attività di *mentoring* e istruzione del personale neo-assunto e nello sviluppo delle *soft-skill* individuali, nonché a conferire alla formazione tutta un'ormai imprescindibile connotazione internazionale. In tal senso, gli obiettivi formativi esplicati dal presente piano triennale si ispirano, ciascuno, alle finalità descritte dalla menzionata Direttiva, così da avvicinare, entro il triennio di riferimento, la performance del personale interno e degli *stakeholder* interessati a quella attesa dalla medesima.

Sviluppo del piano

Per quanto concerne la formazione del personale dell'INMP, si è tenuto conto dell'aggiornamento del fabbisogno formativo definito nella precedente programmazione e di quanto realizzato nei piani annuali precedenti. Tale processo è stato condotto dalla UOS Formazione e Comunicazione in collaborazione con la Direzione Generale dell'INMP. In particolare, è stato avviato con una riunione di direzione alla quale hanno preso parte i rappresentanti delle Direzioni dell'Istituto, delle UOC e delle UOS ai quali sono state illustrate le priorità di azione definite dall'Atto di indirizzo e le modalità di progettazione, erogazione,

monitoraggio e valutazione dell'attività formativa prevista nell'anno in corso. A seguito di tale incontro, sono state poi trasmesse le schede di rilevazione del fabbisogno e, successivamente, sono stati organizzati incontri con il personale al fine di perfezionare la definizione del fabbisogno formativo.

È stato inoltre affidato al CEIS – Università di Tor Vergata uno studio per la sperimentazione di una ulteriore modalità di rilevazione dei fabbisogni formativi di dipendenti e dirigenti/responsabili di struttura, i cui risultati – pensati come supporto al processo decisionale e programmatorio della formazione interna – sono attualmente in fase di analisi.

Oltre alle attività formative previste in via esclusiva per il personale (articolate in formazione **obbligatoria**, **strategica** e **complementare**), tutti i dipendenti, previa autorizzazione del responsabile diretto, hanno la possibilità di accedere alla formazione erogata verso l'esterno, ECM e non, in coerenza con il proprio profilo professionale, le linee di sviluppo indicate nella scheda di valutazione della performance e la disponibilità dei posti.

Formazione obbligatoria

La formazione obbligatoria per il triennio riguarda i quattro ambiti tematici classici: 1) la formazione sulla salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro; 2) quella sul regolamento europeo relativo alla protezione dei dati personali (GDPR); 3) la formazione sulla trasparenza e prevenzione della corruzione; 4) a partire dal 2021, l'aggiornamento in tema di appalti e contratti pubblici per il mantenimento della qualifica di stazione appaltante.

1) La formazione ai sensi del D. Lgs.81/2008, inclusa quella relativa al Piano per la prevenzione del rischio sanitario (PARS), che può includere anche corsi ECM, è organizzata facendo ricorso a docenti interni ed esterni in possesso dei requisiti previsti dalla normativa in materia. Come da normativa, sono previsti corsi generali per tutti i nuovi assunti, aggiornamenti quinquennali sulla formazione generale (in funzione del livello di rischio aziendale individuato al RSPP), corsi di base e di aggiornamento per rischio specifico (es. Videoterminale, rischio biologico, tagli e punture accidentali, laser e radio emissioni ecc), corsi di base e aggiornamento per RLS, Preposti, Dirigenti, Addetti antincendio e primo soccorso.

2) Con riferimento alla formazione sul GDPR, fermo restando l'obbligo formativo generale per i nuovi assunti, assolto in presenza o con moduli formativi a distanza, mediamente di 4 ore, ogni anno viene individuato un tema focus di approfondimento dedicato a un gruppo specifico di profili/dipendenti (es. trattamento dei dati in ambulatorio, nelle attività amministrative, attraverso le piattaforme informatiche, bilanciamento con il diritto di accesso e la trasparenza ecc.).

3) Per quanto concerne la formazione sulla trasparenza e la prevenzione della corruzione, nell'ambito del corrispondente Piano triennale (ai sensi della Legge 190/2012 e D. Lgs.

33/2013) poi confluito nel PIAO, in continuità con le iniziative già realizzate in attuazione dei Piani relativi agli anni precedenti, ogni anno l'Istituto programma un corso tematico rivolto a tutto il personale e ai dirigenti sia delle aree e attività a più elevato rischio che al restante personale dell'Istituto, con particolare attenzione rispetto ai nuovi assunti.

4) Infine, con riguardo all'aggiornamento in tema di appalti e contratti pubblici, l'Istituto garantisce il monte di ore di formative previsto dal codice (Dlgs 36/2023 e s.m.i.) per le persone che operano quotidianamente come stazione appaltante, anche al fine di garantire il mantenimento della qualifica. Inoltre, seppur non obbligatoria, la formazione specialistica su appalti e contratti pubblici è stata estesa, a partire dal 2023, anche ad altre figure coinvolte nella redazione dei capitolati tecnici di gara e nell'esecuzione dei contratti (Dec e Adec).

Formazione strategica

A partire dal 2023 la Direzione strategica dell'Istituto ha investito in modo sensibile in attività formative complesse, che hanno riguardato sia il comparto, sia la dirigenza, su tematiche trasversali, ritenute prioritarie nel raggiungimento degli obiettivi istituzionali: *change management*, *project & programme management*, competenze linguistiche (lingua inglese e lingua araba), comunicazione efficace, Programma Valore PA, Programma PA 110 e lode. Le iniziative, confermate e rafforzate anche per il triennio 2025-2027 hanno riguardato 15 figure dirigenziali (PTA e Dirigenza sanitaria con responsabilità di UOS/UOC) per il *change management*, 23 persone del comparto per il *project management* (corso base, corso avanzato e preparazione alla certificazione Prince2), 66 persone tra comparto, dirigenza PTA e dirigenza sanitaria per la lingua inglese e altre 2 persone per la lingua araba, 30 dipendenti del poliambulatorio per il laboratorio di comunicazione efficace, 40 persone per i programmi ValorePA e 1 per PA 110 e lode. Dal punto di vista gestionale, la formazione strategica è considerata equiparata a quella obbligatoria: finanziata dall'Istituto e svolta in orario di servizio.

Formazione complementare

Accanto alla formazione obbligatoria e a quella strategica, si inserisce la formazione complementare vera e propria, che può avvenire attraverso i corsi erogati dall'INMP o da altri Enti. Rispetto alla formazione erogata esternamente, come previsto dalla normativa, per la formazione del suo personale l'INMP si avvale prioritariamente delle Scuole del Sistema unico del reclutamento e della formazione pubblica, tra le quali in primis la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA). L'INMP è accreditato per usufruire della formazione SNA, per cui è possibile, attraverso il portale dell'Ente, accedere ai corsi già in programma o richiedere/concordare percorsi formativi specifici in relazione a richieste espresse. Inoltre, anche a seguito dei risultati dell'analisi dei fabbisogni, si potrà far riferimento alla formazione

erogata da altri enti autorizzati, pubblici e privati (es. FormezPA, Agid, Dipartimento Funzione Pubblica, CEIDA, Maggioli, ITA, INPS, Federsanità, FIASO, ASGI, Altems, Fondazioni e Istituti universitari, pubblici e privati ecc.), laddove il fabbisogno specifico non trovasse soddisfazione nell'offerta formativa della SNA.

Formazione accreditata e specialistica

Le attività formative rivolte verso l'esterno, aperte anche alla partecipazione dei dipendenti, proprio nell'ottica di ampliare al massimo l'offerta formativa, includono corsi che l'INMP eroga in qualità di provider standard ECM (educazione continua in medicina), provider accreditato presso l'Ordine dei giornalisti (ODG) e presso il CROAS, Ordine regionale (Lazio) degli assistenti sociali. Le tematiche trattate sono quelle relative alle specifiche competenze dell'Ente in materia di salute, migrazioni e povertà. Gli ambiti formativi sono definiti dalla Direzione dell'Istituto in accordo con le UOC, a partire dal fabbisogno emerso con l'analisi annuale, durante i corsi di formazione pregressi, le attività assistenziali e le attività di ricerca dell'Istituto. Il Piano annuale delle attività formative, che include tutti i corsi – interni ed esterni - è approvato dal Comitato Scientifico ECM dell'Istituto (per il 2025, rif. Delibera n. 88 del 27 febbraio 2025).

Nel triennio questa linea di attività include, oltre alla organizzazione dei corsi brevi, l'avvio dello sviluppo di nuovi percorsi formativi, anche a carattere internazionale, che integrano metodologie formative d'aula di tipo interattivo ed esperienziale con metodologie di formazione a distanza e di tipo *blended*. Oltre allo sviluppo dei percorsi formativi dedicati ai mediatori transculturali in ambito sanitario, sono riproposte offerte formative sperimentate nel triennio precedente e che hanno ottenuto un'ottima valutazione da parte dei formati, in particolare: i corsi di formazione sull'accesso al SSN dedicati alla comunità professionale degli assistenti sociali, degli operatori delle aziende sanitarie e dei Centri di accoglienza, e i corsi sulla comunicazione come elemento di contrasto delle disuguaglianze, dedicati a giornalisti e operatori dei media.

I piani operativi annuali

I Piani operativi della formazione prevedono la programmazione annuale delle specifiche attività formative nell'ambito delle aree tematiche risultate prioritarie all'esito della rilevazione dei fabbisogni di formazione quali: l'area trasversale (ad es. *soft-skill*, comunicazione efficace, capacità manageriali), l'area giuridica e amministrativo-contabile e l'area tecnico-scientifica. In particolare, in base alla consolidata metodologia di pianificazione e di lavoro, l'elaborazione del singolo piano costituisce il prodotto dell'indagine preliminare svolta, in accordo con la Direzione Generale, presso i singoli uffici e con riferimento agli *stakeholder* esterni. Nel periodo ottobre-dicembre di ogni anno, vengono realizzate le seguenti attività preliminari:

1. predisposizione degli strumenti di rilevazione

2. somministrazione dello strumento scelto tramite comunicazioni interne
3. raccolta e analisi dei dati
4. individuazione degli obiettivi formativi specifici e dei criteri di valutazione
5. definizione del fabbisogno finanziario analitico per l'annualità di riferimento

Nell'ambito di questo processo, a partire dal 2024 è stato accentuato il focus sulle *competenze* che, attualmente, risultano centrali nel ciclo di progettazione delle attività formative (rif. Disciplinare delle attività di formazione dell'INMP, adottato con Delibera n. 108 dell'11 aprile 2024). Nello specifico, la pianificazione concentra l'attenzione sulla rilevazione del *gap* tra le competenze attuali e le competenze attese – sempre nell'ambito delle aree tematiche risultate prioritarie – e sulla conseguente formulazione di strategie formative per il superamento di tale *gap* e il raggiungimento della performance desiderata.

In sintesi, dunque, la pianificazione, programmazione e progettazione delle attività formative prevede:

1. la rilevazione dei fabbisogni formativi
2. l'analisi dei dati di rilevazione e delle proposte espresse dal personale interno, attraverso il confronto tra il livello delle competenze *attuali* e quello delle competenze *richieste*, individuando ciò che è necessario apprendere, accrescere o approfondire
3. la progettazione dell'evento formativo, in collaborazione con i responsabili scientifici e i docenti (nel caso di formazione erogata internamente), incluso l'esito atteso (in base alle competenze individuate), il sistema di valutazione, le strategie didattiche e le risorse per lo sviluppo e l'erogazione in considerazione della disponibilità di budget annuale
4. la ricerca e selezione di provider esterni per l'erogazione di formazione che non può essere garantita internamente, sempre nel rispetto dei fabbisogni rilevati e delle risorse disponibili
5. la valutazione degli esiti di apprendimento e della qualità formativa percepita dai discenti (sia per la formazione erogata internamente, sia per quella fornita da provider esterni) con riferimento all'accrescimento delle competenze individuate nel fabbisogno
6. la rendicontazione, in termini fisici ed economici, delle attività formative svolte.

Soggetti coinvolti

Il ciclo di programmazione, gestione e valutazione delle attività formative è coordinato dalla UOS Formazione e Comunicazione, in stretta collaborazione con:

- Direzione Strategica (Direzione Generale, Direzione Amministrativa e Direzione Sanitaria) le quali dettano le priorità strategiche, in accordo con il contenuto dei principali documenti di programmazione in vista del conseguimento degli obiettivi di

risultato. Sono coinvolti nei processi di formazione a più livelli: rilevazione dei fabbisogni formativi, individuazione dei singoli dipendenti da iscrivere ai corsi di formazione, definizione della formazione specialistica per i dipendenti del settore di competenza

- UOC Risorse Umane l'unità organizzativa complessa, preposta all'adozione degli atti di gestione delle risorse professionali, partecipa, anche attraverso la rilevazione degli indicatori e l'aggiornamento dei fascicoli, al processo informativo per la compilazione del dossier formativo del dipendente
- Dipendenti sono i destinatari della formazione e vengono coinvolti in un processo partecipativo che prevede: il coinvolgimento nella fase di definizione del fabbisogno e il monitoraggio dei percorsi realizzati in itinere e a conclusione, per la valutazione delle conoscenze e competenze acquisite
- CUG - Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, cura la valorizzazione del benessere di chi lavora nell'Ente, partecipa alla definizione del piano formativo dei dipendenti dell'ente, segnalando e promuovendo la realizzazione di iniziative e corsi di formazione, finalizzati alla comunicazione e alla diffusione dei temi connessi con e la cultura delle pari opportunità ed il rispetto della dignità della persona nel contesto lavorativo
- RSU – Rappresentanze sindacali coinvolte in merito alla formazione del personale dipendente, in particolare partecipano attivamente alla definizione dei fabbisogni formativi del personale, contribuendo a individuare le priorità e gli obiettivi da perseguire

Tipologia attività e tematiche

Oltre alla formazione obbligatoria e strategica, specificatamente dedicata al personale, nel triennio 2025-2027 i dipendenti (ruolo sanitario, tecnico e/o amministrativo) potranno soddisfare i propri bisogni formativi anche accedendo alle attività previste per l'utenza esterna:

- corsi brevi su tematiche molto specialistiche o su aspetti gestionali-relazionali puntualmente individuati
- corsi di durata medio-lunga, professionalizzanti per target specifici
- data club, seminari e convegni finalizzati al trasferimento di buone pratiche e di risultati di ricerca realizzati all'interno e all'esterno dell'Istituto
- aggiornamento professionale e formazione *peer-to-peer* nell'ambito di gruppi di lavoro di progetto e/o di servizi e sportelli specifici

In relazione alle tematiche su cui si concentrano i Piani Operativi annuali, tra gli attuali filoni strategici sulle disuguaglianze di salute, un focus riguarda l'acquisizione di modelli di presa in carico del paziente vulnerabile.

In maniera più sistematica le tematiche su cui si continuerà a investire sono:

- valorizzazione del ruolo del mediatore culturale specializzato in ambito sanitario
- salute globale e medicina di prossimità, con particolare attenzione all'accesso ai servizi socio-sanitari e ai percorsi di assistenza e cura per le persone più vulnerabili
- sanità pubblica, politiche sanitarie, *governance*, cooperazione internazionale e *One Health*

Monitoraggio e valutazione

Il monitoraggio dell'esito dei corsi è un'attività determinante per verificare la risposta al fabbisogno inziale, individuare le aree di miglioramento e definire le azioni per potenziare i livelli qualitativi e realizzare aggiornamenti professionali adeguati alle esigenze dell'organizzazione e dei lavoratori.

Durante il triennio è previsto il potenziamento del sistema per:

- raccogliere in modo sistematico, in una base dati condivisa con le Risorse Umane e la struttura di coordinamento del ciclo di valutazione della *performance*, la partecipazione ai corsi di formazione da parte delle risorse interne dell'Istituto. Ciò consentirà di mappare e monitorare le fruizioni formative del personale
- sviluppare un sistema di analisi del fabbisogno interno emerso dalle rilevazioni annuali, funzionale alla definizione di un'offerta formativa più rispondente alle esigenze individuali, le quali risultano dall'analisi delle competenze attuali, da un lato, e delle competenze attese, dall'altro, previa valutazione della coerenza con gli indirizzi strategici e della disponibilità della copertura finanziaria

In relazione a questo secondo punto è importante evidenziare i necessari passaggi da realizzare nella predisposizione dei Piani annuali che danno attuazione al presente documento. La rilevazione del fabbisogno formativo costituisce il momento di analisi della convergenza tra i seguenti sistemi:

- identificazione delle competenze necessarie al perseguimento degli obiettivi istituzionali dell'INMP
- eventuali rilevazioni specifiche e puntuali avviate dalla UOS Formazione e Comunicazione (riscontro da interlocutori esterni e interni, rilevazione diretta sui lavoratori, ecc.)

- analisi dell'eventuale disallineamento tra le competenze presenti e quelle attese, per i profili delle famiglie professionali in servizio, rispetto agli obiettivi strategici dell'Istituto e alla rilevazione del fabbisogno presso le unità organizzative mediante una mappatura dei processi
- confronto con la rilevazione realizzata per le finalità del Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza e dal sistema di valutazione della *performance*

Parallelamente alla realizzazione dei Piani annuali e delle singole attività formative, sarà attuato un piano di monitoraggio per i percorsi formativi complessi erogati internamente che prevede:

- valutazione *ex ante*, svolta in fase iniziale di ogni percorso formativo per l'individuazione dei gap di competenza e l'individuazione dei risultati di cambiamento attesi
- valutazione in itinere, finalizzata a rilevare:
    - il livello di soddisfazione del discente, misurato attraverso questionari di fine unità per identificare la qualità percepita in relazione alla docenza e ai servizi di supporto (fruibilità della piattaforma, tutoraggio, ecc.)
    - l'incremento delle competenze del discente, misurato per ciascun modulo formativo attraverso strumenti, messi in relazione con gli obiettivi specifici
    - l'andamento dell'azione formativa rilevato attraverso questionari redatti dai docenti – tutor e relazioni del coordinamento
- valutazione finale, finalizzata a rilevare:
    - gli apprendimenti acquisiti in relazione alle conoscenze in ingresso e alla complessità delle attività formative,
    - il grado di soddisfazione sugli aspetti logistici, informatici, organizzativi e di supporto alla partecipazione.

L'insieme di queste attività, congiunta all'analisi di eventuali elementi critici che sarà dettagliata nei report di coordinamento, permette di applicare azioni di miglioramento in corso d'opera e rispondere in maniera più efficace alle esigenze dei partecipanti.

Le risorse disponibili

Le attività formative previste nel presente Piano, da erogare in presenza e in modalità FAD, richiedono un'infrastruttura logistica e tecnologica a supporto di ciascuna delle fasi in cui si articola il processo di programmazione e gestione di un percorso formativo. L'esperienza maturata in INMP ha dimostrato che l'impegno delle risorse professionali interne e la sinergia con fornitori esterni è stata determinante per la realizzazione delle attività in efficienza e con standard qualitativi valutati positivamente dai destinatari dei corsi.

Tale esperienza, accresciuta con la personalizzazione di una piattaforma *opensource* per *l'e-learning*, ha consentito di potenziare anche le opportunità di offerta formativa. Gli applicativi messi a disposizione supportano le seguenti attività:

- pubblicazione del catalogo formativo e del calendario dei corsi
- iscrizione al singolo corso
- somministrazione di test di verifica degli apprendimenti
- somministrazione di questionari di gradimento
- stampa in autonomia degli attestati di partecipazione (previo superamento test)
- possibilità di consultare e scaricare il materiale didattico e di approfondimento
- didattica a distanza, incluso il caricamento delle esercitazioni (ove previsto)

In particolare per quest'ultimo punto, cosi come declinato nelle Linee guida per i progetti formativi in modalità *e-learning* gestiti dalla PA, sono messi a disposizione dei corsisti strumenti e piattaforme in grado di stimolare un ruolo attivo nell'apprendimento, inserendosi in un ambiente di «interazione socializzante» (la classe virtuale) che consente ai partecipanti un elevato livello di interazioni con il docente, i tutor e i colleghi. La realizzazione di *learning object*, adeguati per il raggiungimento degli obiettivi formativi complessi come quelli proposti in alcuni percorsi formativi dell'INMP, richiede una specifica infrastruttura per l'acquisizione delle video-lezioni, per il montaggio e per la pubblicazione dei materiali didattici.

Conclusioni

Pur non essendo strettamente richiesto dalla normativa, che si focalizza sulla pianificazione triennale del fabbisogno formativo del personale dipendente, da tempo l'Istituto ha optato per una programmazione integrata e coerente di tutta la sua attività formativa, intesa sia come offerta verso l'esterno (alla quale comunque possono e sono invitati a partecipare anche dipendenti e collaboratori dell'Istituto), sia come formazione pensata ed erogata appositamente per accrescere le conoscenze e competenze del personale.

Il Piano triennale ha dunque l'ambizione di raccogliere in un documento chiaro, puntuale ed esaustivo le varie attività formative rivolte sia al personale sia ai vari *stakeholder* esterni interessati alle tematiche specifiche dell'INMP. Si tratta di un Piano connotato da particolare dinamicità, in considerazione del fatto che alcune attività non sono completamente prevedibili in fase di stesura e/o possono richiedere modifiche e integrazioni in fase di realizzazione.

In particolare, nel triennio 2025-2027 si lavorerà per creare le condizioni di una maggiore diffusione all'esterno delle competenze dell'Istituto, promuovendo la conoscenza delle capacità

tecnico-scientifiche e dell'approccio umano utilizzato nell'erogazione dei servizi, anche attraverso un potenziamento della produzione scientifica. Tuttavia, ove si parla di "competenze", queste devono essere intese, sì, nel senso di esportazione del *know-how* appreso e consolidato dall'Istituto, ma altresì come focus della progettualità in ambito formativo e, dunque, come nucleo di capacità professionali e personali dell'individuo che la UOS Formazione e Comunicazione intende nutrire e accrescere nel prossimo triennio. Ne discende l'impegno per garantire una formazione, soprattutto interna, incentrata sull'accrescimento delle competenze individuali, che permettono di avere cognizione dei *background* lavorativi e accademici di quanti vi prendono parte e, dunque, di personalizzare il più possibile le strategie formative. Nella convinzione che la crescita e la soddisfazione della singola persona, moltiplicato per tutte le persone che lavorano in un'organizzazione, portino al potenziamento dell'organizzazione stessa nel suo complesso e, quindi, a fornire un servizio pubblico migliore, che è il fine principale se non l'essenza stessa dell'azione della Pubblica amministrazione.

Allegato 1 – Piano delle attività formative dell'INMP 2025