



Supportare la gestione del cambiamento

Maggio 2021



CHANGE MANAGEMENT

πάντα ρεῖ (Eraclito)

... protagonisti della trasformazione digitale e culturale nella Pubblica Amministrazione italiana

LA VISIONE

L'Inps sta vivendo un momento di trasformazione con



la realizzazione degli obiettivi indicati nel **piano di sviluppo digitale**



l'attuazione di **nuove politiche del personale**, facendo leva sul **lavoro agile** e sulla **formazione**



lo sviluppo delle **competenze delle persone** e un maggior investimento sulla **conoscenza**



la semplificazione e la digitalizzazione delle attività lavorative attraverso **metodi di lavoro e di collaborazione digitali, remoti e sostenibili**



la revisione del **modello operativo complessivo**

LA VISIONE

Il **Piano Strategico Digitale** per gli anni 2020-2022 – La strategia per l'evoluzione digitale dell'Istituto fonda sull'**integrazione fra tecnologia ed organizzazione** lo sviluppo di **nuovo modello di servizio** e di una **digital business strategy**.

Il **Piano strategico ICT 2020-2022** si propone di **orientare la trasformazione digitale Inps**, sfruttando tutte le opportunità offerte dalle **nuove tecnologie**, e prevede la **trasformazione organizzativa e culturale** quale fattore imprescindibile per l'evoluzione del modello aziendale; il tutto in coerenza col Piano Triennale per l'Informatica della Pubblica Amministrazione emanato da AgID, col Piano per l'innovazione 2025 del MID e coi principali trend innovativi di mercato e di settore.

Il **change management**, con l'attenzione alle **persone** ed alla **cultura**, integra e supporta le trasformazioni della tecnologia e dei processi.



LA VISIONE

PIANO
STRATEGICO
DIGITALE

PIANO
STRATEGICO
ICT

PROGRAMMA
CHANGE
MANAGEMENT

LA TECNOLOGIA NON È
SUFFICIENTE PER
REALIZZARE LA VISIONE

LA VISIONE



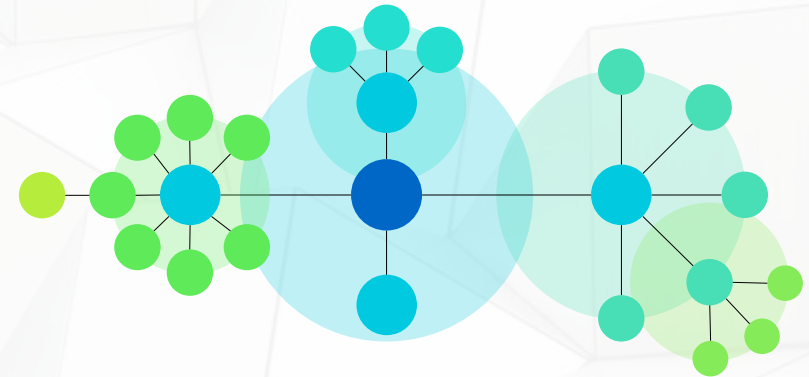
La Tecnologia e i Processi non sono sufficienti per realizzare i valori della trasformazione. Per passare alla nuova realtà, le Persone e la Cultura sono il motore del cambiamento.

Gerarchia tradizionale

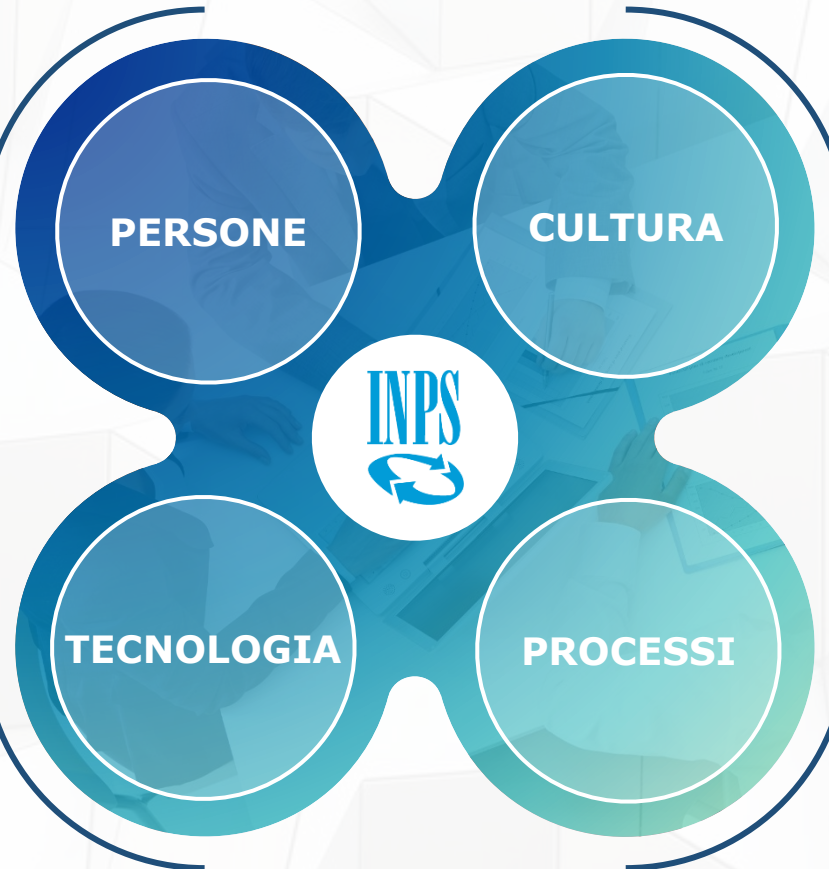


L'informazione passa lentamente

Rete reattiva



L'informazione passa velocemente



LE PERSONE E LA CULTURA
SONO IL VERO MOTORE DEL
CAMBIAMENTO

LA VISIONE

Per coinvolgere le persone in un percorso di cambiamento è necessario definire un vero e proprio programma che definisca:

visione

strategie

obiettivi

**modalità di
realizzazione**

percorsi di sviluppo

piani operativi

**verifiche periodiche
degli outcome**



Obiettivi strategici del programma

Il programma di change management dell'Inps vuole **supportare** in modo organico, coerente e coordinato il **cambiamento strategico, organizzativo ed informatico dell'Istituto**, creando le condizioni per l'attuazione del cambiamento **con 4 obiettivi chiave**.



Creare una visione motivante, mitigando le resistenze al cambiamento



Favorire lo **sviluppo di nuove competenze**, la creazione di una nuova cultura digitale e **l'arricchimento delle conoscenze**



Accelerare e promuovere in modo omogeneo l'adozione dei **nuovi modi di lavorare**



Potenziare i benefici del cambiamento a lungo termine, soprattutto in un'ottica di valore

I principi guida del programma

Per preparare il terreno al cambiamento è necessario coinvolgere le persone attraverso:

la **sincerità**, rendendo leggibili le attività svolte, al fine di fare comprendere il «valore aggiunto» di ciò che viene prodotto dall'Inps per il Paese

la **crescita professionale**, rendendo le professionalità di cui l'Istituto dispone parte attiva del processo di cambiamento.

Il coinvolgimento, oltre a rendere riconoscibili i vantaggi delle innovazioni introdotte, costituirà anche stimolo di crescita e realizzazione professionale e personale



la **semplicità del linguaggio**, veicolando in modo chiaro e diretto la visione, gli obiettivi e i risultati

il **senso di sicurezza dei lavoratori**, fortificando il rapporto di fiducia con il personale. L'accresciuto senso di appartenenza renderà ciascun individuo più sicuro e coinvolto nella propria organizzazione

01

Disseminare la visione e le strategie per stimolare la comprensione, suscitare il coinvolgimento, liberare le energie

02

Definire una strategia di sviluppo del personale, identificando le competenze disponibili e sviluppando le future

03

Sistematizzare e sviluppare le conoscenze dell'Istituto

04

Adottare nuove modalità di lavoro in grado di garantire migliore aderenza alle necessità e maggiore efficienza (Agile e lavoro agile)

01

Disseminare la visione e le strategie per stimolare la comprensione, suscitare il coinvolgimento, liberare le energie

STIMOLARE LA COMPRENSIONE

- **Newsletter** di diffusione dei progetti di innovazione e cambiamento
- Altri **strumenti di divulgazione** del cambiamento

COINVOLGERE E LIBERARE LE ENERGIE

- Reclutamento degli **Agenti del cambiamento** (intesi come testimoni tra i colleghi dei benefici dell'innovazione digitale): selezione, formazione mediante laboratori di team building e coaching, costante aggiornamento
- Attività di *dissemination*, formazione e *mentoring* a cura degli Agenti del cambiamento (**laboratori del cambiamento**)
- Altri **strumenti di coinvolgimento**
- Confronto sui **Valori dell'Inps**

02

Definire una strategia di sviluppo del personale, identificando le competenze disponibili e sviluppando le future

Il **cambiamento digitale ed organizzativo** va di pari passo con un investimento sullo **sviluppo di nuove competenze** e il **rafforzamento di quelle possedute** da parte del personale. Ciò presuppone una nuova strategia di crescita del personale:

- **nuovo manifesto del personale (progetto "L'Inps che verrà")**
- **mappatura delle competenze**
- rilevazione e sviluppo delle **competenze digitali**
- predisposizione di corsi di formazione per rafforzare e sviluppare le **competenze comportamentali**
- **percorsi di alta formazione per potenziare i talenti** ed agevolare la diffusione di competenze acquisite
- **curriculum del dipendente** per la valorizzazione dei suoi percorsi formativi e professionali
- **SMVPI come strumento di valorizzazione e crescita delle persone**
- **piani di formazione individuali.**

03

Sistematizzare e sviluppare le conoscenze dell'Istituto

Si realizzeranno:

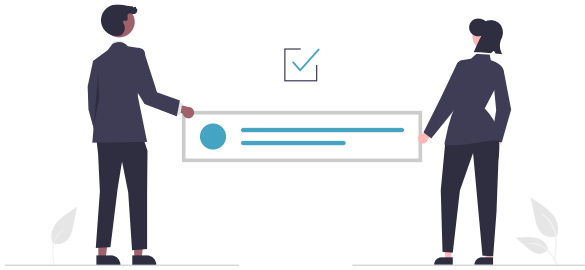
- la reingegnerizzazione del **portale della formazione**
- la **piattaforma di e-learning**
- la "**Biblioteca della formazione**" quale strumento di consultazione dei contenuti formativi
- un sistema di **Content Management**, in vista di un più strutturato **Knowledge Management**.

04

Adottare nuove modalità di lavoro in grado di garantire migliore aderenza alle necessità e maggiore efficienza (*Agile* e lavoro agile)

Si realizzeranno:

- formazione e progetti sui temi della **leadership inclusiva** e sul **diversity management** quale fattore di arricchimento dell'organizzazione
- nuovi strumenti di **lavoro a distanza**
- "**contest aziendali**" diretti a sviluppare spirito di squadra e senso di appartenenza
- **promozione della conoscenza degli strumenti per la progettazione Agile** attraverso attività laboratoriali e manuali
- introduzione del **coaching** in Inps
- "**Manifesto dei nuovi modi di lavorare**".



ALLINEARE IL MANAGEMENT

La presenza attiva e visibile degli Organi di vertice (sponsorship), la creazione della mappa del cambiamento e di una storia del cambiamento permetterà ai leader di avere una voce sola durante le fasi di comunicazione della visione, stimolando la loro motivazione per raggiungere i risultati.



CONNETTERE I COLLEGHI

Va promossa la creazione di un *change network*, che faccia sentire tutte le persone membri della comunità aziendale.



COINVOLGERE LE PERSONE

Sviluppando le motivazioni per il cambiamento e lavorando sui messaggi chiave, il management dovrà trovare il modo di fare percepire a tutto il personale come l'opinione e il contributo di ciascuno contino e possano fare la differenza.

La rete del cambiamento



Governance del programma



Il **Nucleo del cambiamento**, sotto la supervisione del medesimo "Comitato per l'innovazione tecnologica e la trasformazione digitale" (**Comitato guida**) previsto dal Piano Strategico Digitale, è composto da:

- direttore centrale Formazione e sviluppo risorse umane;
- due dirigenti territoriali (direttori di sede/filiale);
- dirigente area Valorizzazione del capitale umano e comunicazione organizzativa della Direzione centrale FSRU.

Il supporto è fornito da dirigenti ed uffici della Direzione centrale Formazione e sviluppo risorse umane.

Il **Nucleo del cambiamento**, oltre a gestire direttamente alcuni progetti, coordina l'attività delle articolazioni chiamate a gestire per competenza specifici progetti.



Costruire e rendere operativa la rete del cambiamento

Assicurare un presidio strategico ed operativo sul programma di *change management* con vista trasversale sulle iniziative. Reclutare e formare gli agenti del cambiamento.

Sistematizzare ed omogeneizzare le iniziative in essere

Assicurare l'allineamento delle iniziative del programma di *change management* con gli obiettivi di trasformazione, attraverso una pianificazione unica, coerente e standardizzata. Predisporre la Mappa del cambiamento, coinvolgendo tutte le funzioni interessate. Realizzare un cruscotto di monitoraggio, con verifiche periodiche ed eventuali riprogrammazioni.

Coinvolgere tutte le componenti dell'Istituto

Garantire un'omogenea diffusione e radicamento delle iniziative di cambiamento, con specifica attenzione al territorio, per assicurare il coinvolgimento delle persone. Avviare iniziative di "co-creazione" dei contenuti di *change management*.

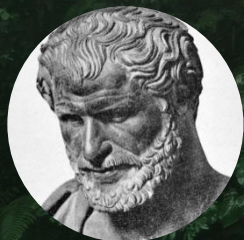
Governance del programma



I **Facilitatori del cambiamento**, *in primis* i direttori regionali e di coordinamento metropolitano, ma in sostanza la dirigenza tutta, stimolano l'adozione delle iniziative di supporto al cambiamento, incoraggiando i nuovi modi di lavorare.

Gli **Agenti del cambiamento**, nell'ambito dei quali sono compresi i responsabili di sviluppo professionale (RSP) presenti in Direzione generale e sul territorio, svolgono attività di *dissemination*, formazione e *mentoring* (laboratori del cambiamento), col ruolo di testimoni tra i colleghi dei benefici dell'innovazione digitale. Saranno selezionati, formati e sostenuti (*coaching*) colleghi con propensione al cambiamento, capacità digitali e riconosciute doti di leadership inclusiva e relazionale, in grado di giocare un ruolo chiave nella realizzazione del programma.

“
È nel mutamento
che le cose trovano quiete
”



Heraclito

filosofo

... protagonisti della trasformazione digitale e culturale
nella Pubblica Amministrazione italiana