

**Oggetto:** Programma sulla Gestione del cambiamento nell'Istituto.

## **PREMESSA**

La sinergia tra la strategia di innovazione digitale e la trasformazione tecnologica richiede un programma organico di gestione di un cambiamento che coinvolga le persone, adegui le competenze e sviluppi le professionalità.

Col programma di Gestione del cambiamento, quindi, l'Inps mira a supportare la trasformazione tecnologica e culturale in atto, soprattutto attraverso il necessario sviluppo delle risorse umane e realizzando una trasformazione culturale in linea con quella digitale.

## **IL CONTESTO DI RIFERIMENTO E L'ESIGENZA DI UN CAMBIAMENTO**

Con la Relazione Programmatica 2021-2023, approvata dal Consiglio di indirizzo e vigilanza con deliberazione n. 10 del 20 maggio 2020, e le Linee guida gestionali dell'Inps per l'anno 2021, approvate con deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 86 del 25 novembre 2020, l'Istituto ha declinato una strategia volta alla realizzazione di valore sociale e benessere diffuso, attraverso la reingegnerizzazione dei processi e dei servizi secondo i principi della trasparenza e del servizio all'utente.

In particolare, la Relazione Programmatica 2021-2023, rievocando le criticità provocate dallo stato emergenziale da COVID-19, prospetta una loro rilettura in termini di opportunità di cambiamento da attuarsi attraverso una riconsiderazione di procedure e di comportamenti in grado di consentire all'Istituto di varcare i limiti provocati dall'emergenza stessa e realizzare le Innovative Linee Strategiche per il triennio 2021-2023 delineate nel documento medesimo.

Nello stesso contesto vengono in esame le Linee guida gestionali dell'Inps per l'anno 2021, ove viene evidenziata, tra l'altro, l'esigenza di rafforzare il rapporto tra formazione ed innovazione organizzativa.

In questo scenario s'innesta il Piano Strategico Digitale per gli anni 2020-2022 – La strategia per l'evoluzione digitale dell'Istituto, approvato con deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 89 del 27 novembre 2020, il quale contempla, tra le macroaree di intervento, il *Change Management* come strumento volto ad accompagnare e coinvolgere le persone nel processo di attuazione della trasformazione digitale e culturale focalizzando la performance sugli impatti dell'attività e sul valore generato.

Tra la documentazione istituzionale di riferimento va annoverato, inoltre, il Piano strategico ICT 2020 - 2022, adottato con determinazione del Consiglio di amministrazione n. 90 del 27 novembre 2020: il Piano ICT si propone di orientare la trasformazione digitale dell'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.

Tra i vettori della trasformazione, quindi, il *Change Management*, con l'attenzione alle persone ed alla cultura, integra le trasformazioni della tecnologia e dei processi ed assume un ruolo determinante per l'evoluzione del modello aziendale.

## **IL PROGRAMMA**

Dal quadro sopra delineato emerge, dunque, la necessità di definire un programma volto ad accompagnare il personale nella fase di apprendimento e di conoscenza degli strumenti e delle metodologie poste alla base della trasformazione digitale e culturale, con l'obiettivo di sfruttare il cambiamento per sviluppare un percorso di continua adattabilità delle competenze alle spinte innovative, che offra una visione motivante del lavoro e modalità coinvolgenti e di co-creazione di valore. Il rinnovamento culturale deve mettere al centro le persone, valorizzando al massimo il patrimonio umano a disposizione dell'Istituto.

Al centro del programma di gestione del cambiamento ci sono le persone e quattro obiettivi strategici:

- creare una visione motivante;
- 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.

Per preparare il terreno al cambiamento ed ottenere i risultati sopra descritti, il processo di *Change Management* farà leva su alcuni punti fermi quali: la *semplicità*, intesa come capacità dell'Istituto di relazionarsi in maniera semplice, veloce e chiara coi suoi interlocutori; la *sincerità*, ossia rendere leggibili le attività svolte, al fine di fare comprendere il «valore aggiunto» di ciò che viene prodotto dall'Inps per il Paese; il *senso di sicurezza dei lavoratori*, poiché lo spirito di appartenenza, e quindi la disponibilità al cambiamento, sono conseguenti a quella percezione di fiducia che il personale dipendente avverte nei confronti dell'Istituto; la *crescita professionale*, mettendo le persone in grado, attraverso la partecipazione attiva al cambiamento, di percepire i vantaggi dei percorsi di innovazione per la propria crescita e realizzazione professionale.

Il programma andrà a focalizzarsi nel costruire una visione orientata al servizio, nell'individuare chiare e credibili chiavi di lettura del cambiamento e nel mettere a punto le strategie, anche per stimolare il rispetto delle quattro «direzioni» sopra citate (semplicità, sincerità, senso di sicurezza dei lavoratori, crescita professionale).

Tecniche di progettazione e logiche di misurazione permetteranno di ottimizzare i benefici e i risultati del cambiamento in atto.

La completa attuazione del *Change Management* potrà, così, comportare un significativo aggiornamento della cultura aziendale. Tale attività sarà resa possibile dal perfezionamento della trasformazione digitale, dalla valorizzazione dei talenti e dal conseguente accrescimento delle motivazioni del patrimonio umano e del suo spirito di appartenenza all'Istituto. Con la realizzazione di questo programma, l'Istituto si potrà confermare come *hub* tecnologico e gestionale di eccellenza al servizio dei cittadini, delle altre Pubbliche Amministrazioni e del Paese, consolidando così il suo ruolo strategico all'interno dello scenario nazionale ed europeo.

Il programma di Gestione del cambiamento avrà un orizzonte triennale (2021-2023).

Una breve presentazione è allegata alla presente relazione.