



Registrazione e sintesi del Convegno sul nuovo INPS - "Un occhio al futuro" 10 giu 2015

Questa la registrazione e la sintesi degli interventi dei relatori.

Rosanna Dettori - Segretario generale fp CGIL

[Ascolta la registrazione vocale - Rosanna Dettori](#)

Intervento incentrato sull'esigenza di riorientarsi nel contesto delle disposizioni di legge, nel caso specifico quelle riguardanti l'INPS, che si accavallano fra loro: la norma sulla fusione di INPS e INPDAP è stata gestita solo come strumento per il conseguimento di risparmi, invece era ed è un'occasione di rilancio dell'Ente, per lasciarsi alle spalle i "**passati comportamenti opachi e autoreferenziali**" e **marcare una "discontinuità" con il passato**. E' necessaria un'operazione di correzione di pesanti criticità (*bilanci poco trasparenti, comportamenti opachi privi di qualunque confronto, appalti assegnati senza gara per 27 anni, autoreferenzialità nella determinazione delle Strutture organizzative dell'Istituto*) e di tempi perduti. Nel prendere, pertanto, atto delle dichiarazioni del Presidente e del Direttore generale alla Commissione bicamerale, esprime **fiducia/attesa** rispetto alle azioni che porranno in campo i nuovi vertici dell'Istituto.

La questione è ora quella di restituire all'INPS un ruolo di forte impatto sociale. Finora non sono stati governati i processi di cambiamento e di integrazione e l'INPS, come riconfigurato dalle disposizioni legislative degli ultimi anni, **non può essere governato e organizzato in termini di mera continuità con il passato**. Devono essere modificate completamente le modalità di utilizzo delle risorse professionali esistenti nell'Istituto.

Per quanto riguarda la riforma della *governance*, Rosanna Dettori ha rivendicato al CIV più marcate responsabilità nella predisposizione dei **Regolamenti di organizzazione e di contabilità**, nonché l'esigenza di por mano a un "**regolamenti della trasparenza dei dati**" in ordine ai quali deve cessare "l'uso proprietario della banca dati dell'INPS".

Dettori ha, altresì, espresso il dissenso della CGIL sull'attuazione **dell'agenzia del lavoro**, che rischia di impoverire e depotenziare l'attività che attualmente svolgono le strutture del Ministero del Lavoro dell'INPS. In ordine a questa riforma e agli effetti del jobs act, ha affermato che "*la prossima creazione dell'Ispettorato nazionale del lavoro e dell'Agenzia nazionale per le politiche attive e il lavoro imporranno all'Inps la necessità, condivisa fra le Pa interessate, di riprogettare i processi di collaborazione, integrazione e*

coordinamento nell'uso dei sistemi informativi, di grande complessità e delicatezza. Un lavoro strategico che non potrà realizzarsi se l'approccio dell'Inps resterà quello dell'uso proprietario della banca dati".

Sulla gestione del **patrimonio immobiliare dell'Istituto**, pur prendendo atto dell'intenzione dei nuovi vertici di non coinvolgere le risorse interne dell'Istituto, ha tuttavia rimarcato la scarsa efficienza della gestione esternalizzata - che comunque porta un segno "rosso" ai conti dell'Istituto - e la bocciatura del CIV della gestione del patrimonio immobiliare.

Si è soffermata specificamente su alcuni aspetti opachi della gestione precedente quali: a) "**Tutta l'attività negoziale dell'Istituto** - ha detto la numero uno della Fp Cgil - dovrebbe essere improntata a criteri di trasparenza e rispetto delle norme. In questi ultimi anni si è assistito ad **affidamenti diretti, senza gara, spesso giustificati dalla presunta unicità del fornitore**. Tali affidamenti sono stati ripetutamente oggetto di rilievi da parte del Collegio Sindacale, rilievi rimasti inascoltati. Una gestione non trasparente ha fatto peraltro sì che l'Anac aprisse numerose indagini che vedono interessato l'Inps"; b) la **mancata valorizzazione delle professionalità interne**; c) il **fenomeno del contenzioso giudiziale** che è oggi una vera patologia e che andrebbe ridimensionato attraverso azioni a monte per evitare l'insorgere del contenzioso ed atti di autotutela di fronte ad orientamenti pacifici e ripetuti manifestati dalle sentenze; d) il **fallimento delle politiche del personale con particolare riferimento al percorso d'integrazione**, per il quale ancora oggi sono separate le *consulenze professionali* e mancano i criteri per l'assegnazione delle funzioni. In tale ultimo ambito, qualcuno pensa di governare questo processo **attraverso un "nota del Dipartimento funzione pubblica"**: tale modalità di gestione deve essere prontamente bloccata. E' necessario un riconoscimento delle professionalità basato sul merito individuale e non sull'appartenenza politica, sindacale o di gestione d'origine.

Nel contesto, poi, della gestione complessiva della dirigenza pubblica Dettori ha fatto riferimento al **disegno di legge Madia**, che si manifesta come una riforma "rivolta all'interno" della Pa e che non guarda alla collettività e ai servizi pubblici. Per prevenire la corruzione è necessario che la dirigenza non sia sotto controllo politico; essa deve essere soggetto terzo. Tuttavia il dirigente non può lavorare da solo, deve essere capace di costruire pratiche di lavoro partecipate e relazioni. Risulta inaccettabile la gestione di un **ruolo unico** in cui sia possibile lasciare senza incarico un dirigente, senza valutazione, poi licenziarlo dopo due anni. Inaccettabili anche gli **incentivi erogati a pioggia**, magari premiando il dirigente anche quando la struttura non abbia raggiunto gli obiettivi e, magari, al personale siano stati decurtati gli incentivi; ci deve, insomma, essere uniformità nella valutazione delle strutture della dirigenza e dei lavoratori.

Cristina Deidda - direttore centrale organizzazione INPS.

[Ascolta la registrazione vocale - Cristina Deidda](#)

La relatrice ha condotto un resoconto squisitamente tecnico soffermandosi su quattro riferimenti del processo d'integrazione, **organizzativo, rapporti con l'utenza tecnologico, investimenti**. Ha posto al centro di qualunque ipotesi di riorientamento organizzativo dell'Istituto il "**recupero di una relazione positiva con l'utenza dell'istituto**". Tale azione è stata finora rallentata da **mancata condivisione del piano**

industriale 2014 con sindacati e con la dirigenza dell'Istituto e dalla conseguente predisposizione di un Ordinamento d'Istituto in cui sono presenti, sia duplicazioni che nuove competenze dell'Istituto non ancora integrate, con conseguenti forti disallineamenti operativi e relazionali. Un processo d'integrazione molto lento quindi. Nell'attuale contesto, quindi, è necessario ripartire dall'obiettivo della centralità dell'utente. Fondamentale il **ruolo delle Direzioni regionali** che deve essere di declinazione sul territorio delle linee gestionali dettate dalla Direzione generale, ma anche e soprattutto di ruolo di *"sensori delle problematiche del territorio"*. La centralità dell'utenza si persegue dal punto di vista organizzativo, ridisegnando il modello di assistenza al cliente e valorizzando la gestione manageriale della *customer care* recentemente istituita. La centralità dell'utenza si persegue anche attraverso il progetto **"La mia pensione"** e il coesistente consolidamento dell'estratto conto individuale; necessaria e assolutamente nuova nella realtà dell'Istituto la rete di relazioni con le amministrazioni pubbliche, circa 20.000, il rapporto con le quali può offrire preziose occasioni di crescita professionale da ambo le parti. Va oggi ripensato, ha proseguito Cristina Deidda, il rapporto con l'utenza basato su una **informatizzazione spinta**; lo strumento telematico, pertanto, non va imposto come un vincolo ma offerto come una delle possibili, utili opportunità. Assolutamente necessario anche un forte investimento sulla formazione del personale dell'Istituto, nonché su un **ridisegno dei processi di lavoro** attraverso idonei *"workflow"* che consenta a ciascun lavoratore di comprendere l'intero processo di lavoro all'interno del quale egli opera. Necessaria anche una revisione dei processi di performance. Infine, è necessario confrontarsi non con un "utente tipo", considerato che esistono **differenti tipologie d'utenza**; un'amministrazione si dimostra orientata e "amichevole" quando si dota di un modello di servizio che intercetti la domanda espressa e inespressa dei propri utenti. Infine, per rafforzare la motivazione dei lavoratori del territorio è necessario conferire maggiore autonomia e impulso al ruolo delle direzioni regionali.

Per quanto riguarda **l'organizzazione di vertice dell'Istituto**, questa attualmente non risponde a principi di funzionalità, particolarmente in Direzione generale dove in Direttore deve interloquire con circa 30 collaboratori diretti. La dr.ssa Deidda propone la **dipartimentalizzazione della Direzione generale con l'istituzione di un livello superiore di responsabilità dirigenziale generale limitato e a diretto riporto del Direttore generale**. Le soluzioni comunque non sono affrontabili utilizzando un criterio meramente aziendalistico.

Massimo Cioffi - Direttore generale INPS

[Ascolta la registrazione vocale - Massimo Cioffi](#)

Ha affermato subito che l'analisi delle problematiche esistenti è solo una situazione di partenza, alla quale poi vanno agganciate idonee soluzioni. Egli sta lavorando su **tre ordini di iniziative**: **a) la revisione del servizio all'utenza; b) la semplificazione del sistema; c) nuovi livelli di efficacia dei servizi.**

Nuovo modello di servizio: utente al centro, le linee sono quelle già esposte da Cristina Deidda. Bisogna capire soprattutto "cosa ci possono chiedere le diverse tipologie di utente" e per fare questo bisogna individuarle: esse sono svariate e nessuno all'esterno dell'Istituto ha idea della quantità dei servizi erogati. Comunque

non è l'utente che si deve adattare ai servizi oggi esistenti in INPS, ma è l'Istituto che si deve adattare all'utenza, comprendendone i bisogni particolari. Per esempio va preso atto di una popolazione che non ha una particolare attitudine all'utilizzo delle procedure informatiche, per cui rimane fondamentale il contatto fisico dell'utente con l'Istituto e una marcata distribuzione territoriale degli uffici INPS.

E' necessario **rivedere sistemi informativi, sviluppati verticalmente, solo per erogare un prodotto**. Essi devono anche essere in condizione di fornire una visibilità integrata dei fenomeni e della situazioni previdenziale/assistenziale di ciascun soggetto che ha rapporti con l'Istituto.

Semplificare il sistema. Il primo lavoro da fare è quello di lavorare sul **sistema identitario**. **Oggi tale sistema non esiste, ma esiste un sistema di identità multiple: la risposta più comune che si sente alla domanda "Tu chi sei?" è che ciascuno si sente nativo inps, oppure dell'ex-inpdap. Questo non va bene.** Bisogna guardare avanti. Grandissimo spirito di servizio che muove tutti i colleghi dell'INPS. Bisogna aggiungere l'orgoglio di appartenenza, ma non l'orgoglio di appartenenza alla vecchia INPS o alla vecchia INPDAP, ma l'orgoglio di appartenenza all'Inps di oggi e di domani. Ciò passerà attraverso delle scelte che magari non piaceranno. **Non possiamo fallire su questo. C'è un potenziale di risorse e di professionalità che si rafforzerà se ci rafforzeremo in termini di identità.**

E' stata una grande sciagura il **"come" sono stati "messo insieme" inps e inpdap**: la norma dice: "l'Inpdap é soppresso" e ciò lascia amarezza. Sul territorio, tuttavia, qualcosa è stato fatto. L'integrazione non è avvenuta a Roma: in Direzione generale il modello organizzativo **NON funziona**: il direttore generale fa fatica a rapportarsi con i dirigenti generali. Alcuni progetti non hanno alcuna ragion d'essere, perché sono solo "porzioni di processo". Bisognerà intervenire, magari su un piano normativo, rendendo molto più flessibile la gestione diretta da parte della dirigenza dell'Istituto. Sicuramente l'intervento sull'organizzazione va fatto.

Maggiore efficacia della macchina organizzativa. Differenziazione e specializzazione funzionale. Direttore regionale si occupa di cose che nulla hanno a che fare con attività istituzionale. Bisogna focalizzare le funzioni del territorio sulle attività istituzionali.

Richiamo ai **verbali del Collegio dei Sindaci**. Il controllo del Collegio ha un ruolo fondamentale nell'aiutare istituto a non fare errori. Il sistema di controllo che c'è in INPS, tuttavia, è un sistema realmente pesante, ci sono troppi soggetti a cui bisogna rendere conto. Va rivisto il sistema di controllo in sede di riforma della Governance. L'Istituto ha bisogno di contributi, ma è necessario affermare che rispondere a tutte le richieste degli Organi di controllo distoglie l'organizzazione dai suoi compiti.

L'Istituto ha dato tutto quello che poteva dare dal punto di vista della riduzione dei suoi **costi di funzionamento**: i risparmi di gestione che l'Istituto conseguirà in futuro **dovranno essere utilizzati per investire su una maggiore efficacia ed efficienza alla macchina dell'Istituto**. Non è più accettabile una logica secondo cui si risparmia e si trasferisce al bilancio dello Stato, ma si deve entrare in una dimensione di investimento che coinvolga anche il percorso di turnover dei suoi dipendenti.

Giovanni Di Monde - Direttore regionale Puglia

[Ascolta la registrazione vocale - Giovanni Di Monde](#)

Il dr. Di Monde ha polarizzato il suo intervento su una specifica ricognizione dell'andamento della gestione dell'Istituto in Puglia. Di significativo interesse il rapporto su situazione, dati e attività poste in essere dalla Direzione regionale per il contenimento del contenzioso giudiziario, lì fenomeno negativo fortemente pronunciato. Inoltre, dalla descrizione dell'attività complessiva della Direzione regionale della Puglia, si può facilmente comprendere - *de relato* - l'importanza per il mondo delle imprese e del lavoro del ruolo della presenza dell'Istituto su tutto il territorio nazionale.

Tito Boeri - Presidente dell'INPS

[Ascolta la registrazione vocale - Tito Boeri](#)

Il Sindacato è una voce molto importante nella vita dell'INPS ed è parte del lavoro e attività dell'istituto.

Nell'audizione alla Commissione bicamerale sono state evidenziate diverse criticità, che tuttavia, non devono offuscare il tanto di buono che è stato fatto in questi anni soprattutto dai lavoratori del Territorio che hanno fatto fronte alle domande e alle problematiche di un'utenza fortemente provata dalla crisi economica ancora in corso. Anche in Direzione generale ha riscontrato con sorpresa e soddisfazione una generale dedizione al lavoro.

Il Presidente Boeri ha colto l'occasione del Convegno per elencare i primi interventi attuati con la collaborazione di tanti dirigenti e dei lavoratori dell'Istituto.

Operazione Porte aperte. Le informazioni presentate sul sito dell'Inps ai cittadini sui trattamenti medi agli iscritti alle varie gestioni, non vogliono essere una sfida alle categorie, ma la risposta a una domanda di chiarezza di informazione che proviene dall'opinione pubblica. Vengono così sfatati alcuni pregiudizi.

Creazione delle Basi statistiche. E' stato definito un calendario preciso per la pubblicazione periodica e sistematica delle informazioni presenti nella banca dati dell'Istituto. Evidente la novità di tale impostazione che si traduce nell'esposizione delle informazioni ordinata e basata su metodi predefiniti. Sono stati definiti anche nuovi prodotti statistici, quali **l'osservatorio del precariato**

Operazione La mia pensione. Avviata partendo dalle posizioni assicurative dei lavoratori più giovani, per consentire loro di farsi un'idea sulla pensione futura.

Operazione Legalità. Sarà firmato il 17 giugno prossimo un protocollo con l'ANAC per una collaborazione in via preventiva sulla predisposizione delle nuove gare

d'appalto dell'Istituto. In atto, come sempre, una diffusa collaborazione con le procure, per la segnalazione e accertamenti di atti e comportamenti scorretti.

Tutela del sistema contributivo. L'INPS ha collaborato con il governo per trovare, come in effetti è avvenuto, una soluzione al pericolo di decremento degli importi delle pensioni derivante dalla contrazione del PIL.

Lotta all'evasione contributiva. Sarà presto firmato un idoneo protocollo di collaborazione con l'Agenzia delle entrate.

Siamo pronti a gestire e a cambiare la **governance dell'istituto**. Speriamo che il Governo proceda in questa direzione.

Susanna Camusso - Segretario generale CGIL

[Ascolta la registrazione vocale - Susanna Camusso](#)

E' necessario parlare anche dell'organizzazione interna di un Istituto come l'INPS perché da queste vicende interne derivano conseguenze significative sulla qualità dei servizi ai cittadini.

Dispiaciuti dell'assenza del Ministro, non c'è la dovuta attenzione. Sbagliata l'operazione delle agenzie. Si fa un'operazione di depotenziamento. Giuste le forme d'integrazione ma è fondamentale la qualità del servizio. Non bisogna ritornare a un tempo in cui le circolari dei Ministeri inducevano il minor controllo possibile. Il tema, invece, è conferire qualità ed efficacia a questo tipo di ispezioni, perché è vitale far emergere le aree di illegalità esistenti nel mondo del lavoro. Bisogna affermare che fa bene alle imprese che ci siano i controlli, altrimenti si diventa tutti uguali, tutto è grigio e indistinto, tutti sono colpevoli e nessuno è colpevole.

C'è una strana idea che bisogna continuare a punire il lavoro pubblico. Invece si tratta di ragionare sul tema dell' **Identità del lavoro e dell'orgoglio del lavoro**. Chi lavora in INPS, ad esempio, ha modo ogni giorno di capire e sentire il senso e l'utilità del proprio lavoro strettamente legato alla condizione previdenziale di milioni di lavoratori. Egli conosce più di tutti come è strutturato un processo, quali leggi e circolari ne siano a presidio. Questa è la grande ricchezza conoscitiva che dà identità al lavoro.

Oggi l'INPS è uno straordinario laboratorio. I nuovi vertici dell'INPS vengono da modi tutti diversi, possono avere uno sguardo diverso del mondo pubblico.

Noi abbiamo bisogno di fare **dell'anticorruzione e della legalità** non l'affermazione dei convegni ma un'attività quotidiana. Giusto il protocollo con l'ANAC. Però non si può vivere con l'ANAC che interviene su tutte le attività negoziali delle pubbliche amministrazioni. E' invece necessario cambiare le regole degli appalti che sono stati il veicolo più importante di corruzione, anche nel sistema dei servizi ordinari delle varie amministrazioni pubbliche - non solo nelle Grandi Opere - e riconsegnare all'ANAC la sua funzione di vigilanza, al posto della supplenza che è funzione che non le spetta.

Ai concetti di identità e orgoglio va aggiunto un tema: **la valorizzazione del lavoro**. Chi lavora sa meglio di tutti come funziona un determinato processo, come è fatto, la capacità di intervento dei lavoratori di dare consigli. Questo bagaglio di conoscenze può essere sfruttato da un **sistema efficiente di contrattazione e relazioni sindacali**. I nuovi vertici dell'INPS dovrebbero sentire come opportunità e non come vincoli la contrattazione e le relazioni sindacali, temendo invece un ritorno alla mera "rilegificazione" dei temi del lavoro e dell'organizzazione del personale. Da buone relazioni sindacali passa invece la possibilità di **ricostruire un'identità ai lavoratori provenienti dai due istituti. Essi non si devono sentire "ex"**, ma parte di un'identità rinnovata costruita partendo dalla condizione con cui si coinvolgono le professionalità al suo interno. La contrattazione aiuterà i nuovi vertici a guadagnare consenso. In questo momento l'INPS è uno straordinario laboratorio del lavoro. **La sfida dell'identità nuova dell'Istituto deve avvenire con la partecipazione dei lavoratori**. Non è opportuno considerare la dirigenza come unico o principale punto di riferimento dell'integrazione, perché ciò induce al pensiero che la scelta di questo o quel dirigente sia un modo per accontentare questo o quel sindacato (applausi in sala). La CGIL rifiuta questa impostazione.

In tema di *governance*, ricorda il documento comune dei sindacati e sottolinea che, oltre ai poteri di direzione dell'Istituto, deve essere **valorizzato il ruolo del Consiglio di indirizzo e vigilanza, soprattutto in relazione alla valutazione e approvazione del bilancio dell'Istituto**.

Non entra in questioni tecniche di riorganizzazione già trattate in precedenza tuttavia suggerisce di non ricorrere alla leva legislativa per modificare gli schemi ordinamentali.

D'accordo con l'idea di rendere periodiche e oggettive la pubblicazione dei dati, come fa l'ISTAT ordinariamente.

Nei servizi **INPS sul territorio rimarca una "minore disponibilità rispetto al passato al rapporto con i cittadini"**. Sul territorio c'è ancora da fare in tal senso. Il segnale arriva dagli uffici del Patronato dei sindacati che sono **travolti da tanti utenti che arrivano là perché non riescono ad ottenere informazioni dall'Inps**. E' necessario preservare e sviluppare la collaborazione dei Patronati con l'INPS ed evitare che la collaborazione diventi "supplenza" di funzioni da svolgere a cura dell'Istituto.