



Sintesi del Convegno “INPS 2.0 – La nuova frontiera dell’azienda pubblica” - 30 giugno 2015.

Questa la sintesi degli interventi dei relatori.

Paolo Giovanni Scilinguo – Segretario aziendale CISL

Relazione introduttiva

L’INPS vive in questi anni in un contesto sociale economico attraversato da continui cambiamenti, in cui le scelte di politica nazionale hanno profondamente modificato, non solo la realtà dei lavoratori dei pensionati e delle imprese, ma che, nello specifico dell’Istituto, hanno comportato profondi cambiamenti indotti dall’aumentato ventaglio delle attribuzioni istituzionali derivato dall’assorbimento dei compiti già di IPOST, ENPALS ed INPDAP.

Ciò ha comportato l’immissione nell’Istituto di un personale con set di competenze affatto nuovo. Si citano fra l’altro le nuove attribuzioni relative al credito e alle attività sociali a beneficio di giovani e anziani lavoratori del pubblico impiego. In questo contesto si apre per il welfare gestito dall’INPS un capitolo nuovo: oggi l’Istituto può offrire credito a tassi agevolati e prestazioni a favore degli anziani, di soggetti non autosufficienti, servizi di studio per ragazzi figli degli iscritti, borse di studio, alloggio e scuola presso i convitti di Arezzo, Sansepolcro e Anagni. Il tutto si traduce operativamente in circa 193.000 prestazioni ogni anno.

Ciò dimostra che oggi l’INPS non è più quello di cinque anni fa. L’Istituto è costruito su solide basi, ma necessita di un ripensamento generale, deve essere “registrarlo” su un nuovo contesto generale di riferimento.

La presentazione del Bilancio sociale del prossimo 8 luglio fornirà un’occasione importante per presentare alle parti sociali un’azienda che amministra circa 804 miliardi di euro fra entrate e uscite, ha una platea di 23 milioni di lavoratori iscritti previdenziali ed eroga circa 21

milioni di prestazioni pensionistiche erogate. Quanto a dire che l'INPS intercetta i tre quarti della popolazione italiana.

L'Istituto opera oggi in un mondo del lavoro in cui non esistono più le certezze del passato, quando le carriere lavorative erano uniformi e "fidelizzate" presso uno, massimo due datori di lavoro. La discontinuità dei percorsi lavorativi attuali, caratterizzati da ripetuta mobilità fra diverse realtà e situazioni lavorative si riverbera sulla conseguente tutela previdenziale, caratterizzata da iscrizione a fondi pensione diversi, ciascuno con le sue specificità e regole. In questo quadro si inserisce opportunamente il progetto, recentemente lanciato dall'Istituto, denominato "La mia pensione": il suo obiettivo è quello di operare una ragionevole stima e previsione di quello che presumibilmente potrà essere il reddito del lavoratore al pensionamento. Con questo l'INPS modifica la sua consolidata natura di "Ente erogatore" in soggetto pubblico che accompagna l'iscritto lungo tutto l'arco della vita con il suo bagaglio informativo. Oggi la pensione non è più il trattamento unico, ma la giustapposizione di vari periodi e regimi pensionistici, quindi è sempre più necessario passare da una logica di produzione a una filosofia di servizio, di appoggio, di presa in carico della persona.

Le riforme degli ultimi 20 anni hanno ridisegnato il perimetro di azione dell'Istituto. Ciò merita adeguati sviluppi anche a valere sulla sua natura giuridica. L'INPS può ancora essere configurato giuridicamente come Ente pubblico non economico? Si può immaginare, invece, una figura giuridica diversa? Noi diciamo che l'INPS deve avere un proprio statuto, una propria specificità e che il modello dell'autorità amministrativa indipendente potrebbe calzare e consentire di esprimere appieno un'autonoma capacità progettuale. Non può esistere più la vigilanza asfissiante dei Ministeri, che crea forti problemi gestionali. Il modello giuridico potrebbe essere quello della Banca d'Italia. Verrebbe meno il circuito democratico? Lo studio della Commissione Valotti del 2012 affermò, invece, che era necessario un riposizionamento dei Ministeri rispetto all'INPS su momenti di alta vigilanza, basati su una rendicontazione periodica del proprio operato alle massime autorità di governo. Ad esempio, per poter attuare le politiche del personale è necessaria libertà e autonomia nella gestione delle risorse umane.

Si dovrà operare anche sulla riorganizzazione della tecnostruttura dell'Istituto: è necessario creare in direzione generale delle "isole virtuali", ambiti in cui possano essere gestite e sperimentate le operazioni informatiche. Vanno riorganizzate le Direzioni regionali che devono diventare l'interlocuzione principale delle sedi e dispiegare nei loro confronti una generale capacità di supporto. E' necessario anche ripensare il sistema di misurazione delle attività, in modo tale che non siano valorizzati solo il monitoraggio dei "pezzi" prodotti, ma sia apprezzata anche la qualità dei vari servizi. Senza peraltro dimenticare che esistono anche alcune attività non monitorate.

Per quanto riguarda le politiche del personale, il Piano industriale del 2014 lo riconosce come la risorsa più importante. Personale di altissimo livello, ha comunque bisogno di massicci interventi di formazione, tali da mettere ciascuno in condizione poter elevare la propria professionalità. Va implementata la contrattazione integrativa, altro contesto in cui sono preponderanti, duplicati e asfissianti i controlli ministeriali. E' necessario anche portare la contrattazione a livello dei territori. E' necessario ripensare il sistema delle posizioni organizzative. Bisogna, infine, utilizzare strumenti nuovi per favorire il turn over in presenza di un'età media dei dipendenti INPS che supera i 50 anni e in questo l'acquisizione della natura di autorità indipendente consentirebbe tutto ciò.

Il contesto generale così come delineato, rimanda in sintesi alla necessità di un rapporto privilegiato fra politica, parti sociali ed INPS.

Pietro Iocca –Presidente del CIV INPS

Una nuova governance per l'INPS tra rinnovate esigenze di rappresentatività dei portatori d'interesse ed efficacia-fluidità dei processi decisionali.

E' in discussione in sede politica il progetto di riforma della Governance degli Enti pubblici previdenziali e assicurativi e tutti i progetti di legge al vaglio del Parlamento prevedono la presenza delle parti sociali, di cui il Consiglio d'indirizzo e vigilanza è naturale espressione. Nell'originario schema "duale" alla tedesca, introdotto 21 anni fa col decreto legislativo n 479/1994, la dualità era appunto configurata nella creazione dell'organo di indirizzo, il CIV, rappresentativo degli "amministrati" e dagli Organi gestionali, dall'altra parte – Presidente , Consiglio d'Amministrazione e Direttore generale. Quello schema fu fortemente intaccato, quanto a democraticità, nello scorso anno 2009 quando fu abolito il Consiglio d'Amministrazione e i relativi poteri trasferiti alla figura del Presidente, che così divenne il vero *dominus* fra gli Organi di vertice. Oggi la controtendenza sviluppata a seguito delle esperienze non positive fin qui occorse ha suggerito alla Commissione di studio nominata nel 2012 dal Ministro Fornero di riproporre l'introduzione del Consiglio d'Amministrazione. Va dato atto al Presidente Tito Boeri di una notevole onestà intellettuale quando afferma che è giusto riallargare il perimetro dei soggetti di vertice gestionale perché ciò fa bene alla circolazione delle idee e all'equilibrio fra i diversi punti di vista.

Meno centrata in profondità l'analisi sul ruolo del Consiglio di indirizzo e vigilanza, all'interno del quale le parti sociali invocano da decenni un rafforzamento dei relativi poteri, in modo da poter realmente incidere sulla vita dell'INPS. Oggi il CIV non è titolare unico del potere di approvazione dei bilanci dell'Istituto, come sarebbe giusto e naturale, ma lo condivide con il Ministro del Lavoro: ciò significa che, se non approva il CIV, approva il Ministro. Invece il CIV deve essere posto in condizioni di svolgere la sua funzione di alta vigilanza, soprattutto in relazione alle linee di indirizzo e alle direttive generali che ad esso spetta di emanare: tuttavia, la mancanza di qualsivoglia "esigibilità" di tali atti generali impedisce al CIV di ricoprire efficacemente il ruolo attribuitogli. Eppure, al contrario, più forte dovrebbe essere la voce del CIV nella costruzione del bilancio sociale che disegna e raffigura lo stato dei rapporti dell'Istituto con la sua utenza. Forte e incisiva deve essere la voce del Consiglio in ordine ai piani di formazione del personale che sono un prezioso investimento sulla risorsa umana. Forte e incisiva deve essere la vigilanza sulle consulenze esterne – che il CIV ha addirittura espunto dal proprio regolamento interno –perché abbondano in Istituto le necessarie risorse interne e rendono inutile il ricorso all'esterno. E' necessaria anche un'adeguata valorizzazione delle risorse strumentali di proprietà, fra le quali è giusto ricordare il patrimonio artistico, presente in molte Sedi INPS. L'INPS, titolare della vigilanza sulla gestione, deve avere un ruolo di primo piano in un rinnovato sistema di controlli. In conclusione, l'auspicio del CIV tutto è quello che nella riforma della governance dell'INPS siano delineate con maggiore chiarezza ed efficacia sia le funzioni di indirizzo che quelle di vigilanza dell'Organo rappresentativo delle parti sociali.

Antonello Crudo – Direttore generale vicario INPS

Verso il futuro: professionalità, tecnologie, modelli di servizio per l'INPS del prossimo decennio.

Gli ultimi trent'anni dell'INPS sono intrecciati con lo sviluppo dell'informatica: Gianni BILLIA e Fabio TRIZZINO la introdussero in INPS, successivamente Vittorio CRECCO aprì l'INPS a internet. Nella sua ultima parte di percorso storico, invece, l'Istituto ha incontrato problemi vari, una notevole perdita di autonomia: ciò ha in qualche modo attenuato una capacità di guardare al futuro e di comprendere le esigenze che via via cercavano risposte.

E' stata affidata all'INPS l'attuazione di riforme complesse, a volte perfino complicate da spiegare, quali la social card e l'ASPI. Oggi l'INPS ha un pacchetto di attività implementato di tanti nuovi prodotti. C'è una maggiore necessità di risposte che dovevano e devono essere date.

Eravamo abituati ad avere un mondo del lavoro abbastanza consolidato. Oggi, modificatosi quel mondo, abbiamo prestazioni più complesse. Ciò impone di ripensare l'attuale modello di servizio partendo da un visione a 360 gradi dell'utente: egli va inquadrato dall'Istituto in modo complessivo: ciò prelude all'esigenza, non solo di fornirgli consulenza, ma anche di mostrargli l'intera gamma di soluzioni prestazionali fra le quali può scegliere. Tale obiettivo di fondo comporta una maggiore autonomia gestionale, una maggiore autonomia rispetto ai pareri ministeriali e alle circolari e richiede una revisione profonda delle procedure e degli strumenti tecnologici.

Nel mondo delle pensioni, principalmente, l'esigenza di diversificazione dei servizi trae alimento da una persistente mancanza di un "modello unico" normativo per i molteplici tipi di trattamento previdenziale; ciò significa che, finché avremo soggetti da gestire in maniera differenziata, sarà più difficile la possibilità di dare risposte e maggiore l'esigenza di cogliere la molteplicità dell'esistente.

In questo senso, a livello di politica del personale, il modello delle posizioni organizzative è uno strumento superato. Lo sviluppo delle conoscenze va garantito da maggiori trasversalità.

Il progetto "la mia pensione" va proprio nella direzione della complessità, della consulenza e del ventaglio completo di servizi da porre a disposizione dell'utente: è utile, pertanto, per promuovere una nuova cultura e per comprendere quali siano le scelte gestionali che opportunamente dovranno essere effettuate. Infatti, i nuovi "modelli di lavoro" ravvisabili dall'analisi delle carriere contributive dei lavoratori così come emergono dalle posizioni assicurative consentono di calibrare l'approccio più adeguato di servizio, cogliendo in anticipo gli andamenti tendenziali e favorendo un approccio di pro attività con l'utenza. La comprensione della dinamica delle pensioni potrà generare importanti sviluppi di formazione e sui manuali utenti.

La "mia pensione" è anche e soprattutto un'operazione di "conoscenza". La conoscenza semplifica le attività perché consente chiarezza nelle decisioni da adottare e la consapevolezza degli aspetti significativi che caratterizzano la situazione delle persone che lavorano e versano i contributi previdenziali.

In questo impegno futuro di "conoscenza" sarà vitale la crescita e l'arricchimento delle varie professionalità che sono nel patrimonio del nostro Istituto.

Gabriella Di Michele - Direttore centrale delle Entrate INPS

La ricerca della qualità nell'erogazione dei servizi attraverso il sistema degli obiettivi: la ricerca di nuove coerenze.

La questione centrale da un punto di vista dell'organizzazione delle risorse è oggi per l'Istituto quella di comprendere DOVE indirizzare l'attività dell'Istituto per aumentare il suo slancio.

In questo senso, come un riferimento schematico, è utile fare riferimento a 6 variabili del buon funzionamento aziendale: controllo di gestione, cittadini/stakeholder, tecnologia informatica, prodotti/servizi, Personale, Organizzazione....un sorta di esagono di riferimento.

Il controllo di gestione è la funzione in cui, più di qualunque altra Amministrazione pubblica, l'INPS è stato da vent'anni promotore ed esempio per tutti. L'Istituto ha un sistema di monitoraggio e controllo della produttività come nessuna altra Amministrazione pubblica può vantare; un sistema che consente di seguire l'andamento di centinaia di differenti

prestazioni e che ha il merito storico di aver fatto transitare le attività dell'Istituto da un modo di lavorare per "adempimenti" ad un ben più importante impegno mirato direttamente al prodotto. Il sistema INPS consente, oltre che la misurazione delle attività e dei prodotti, anche di pianificare le attività e di gestire il personale e i carichi di lavoro. Di più, il suo progressivo affinamento negli anni ha consentito a tutto il personale e alla dirigenza di riconoscersi dentro una filosofia di lavoro condivisa, ha portato coesione e, quindi, maggiore efficacia all'azione complessiva dell'Istituto. Questo sistema, così avanzato fino a ieri, oggi mostra una debolezza intrinseca nel fatto che riesce poco a monitorare e valutare la qualità delle attività e delle funzioni svolte, pertanto su questo aspetto bisogna lavorare: la sola misurazione della produttività reca alla fine effetti di autoreferenzialità, invece con una maggiore attenzione alla qualità dei servizi vengono inevitabilmente in luce le esigenze e le domande che provengono dall'utenza. Questa nuova prospettiva del controllo di gestione si manifesta come vitale per il futuro dell'INPS.

Il rapporto con i cittadini e gli stakeholder costituisce il centro dell'attività di qualunque Azienda pubblica. Forse l'INPS negli ultimi anni, proprio per l'efficienza di modalità di controllo e di "autotest" basati soprattutto sulla produttività ha peccato di autoreferenzialità, ci ha ripiegato su noi stessi: le domande che provengono dall'utenza sono invece il fulcro dei programmi che si deve assegnare l'Istituto. In questo senso, oltre alla "mia pensione" va ricordato il servizio "durc on line" che a giorni verrà posto in produzione e che consentirà alle imprese di trovare in automatico sul sito dell'INPS la certificazione necessaria alle proprie attività.

"Durc on line" si accompagna, per quanto riguarda gli specifici compiti di produzione ed erogazione dei servizi della Direzione centrale Entrate, anche al monitoraggio periodico dei versamenti da parte delle imprese e dei contribuenti INPS in genere. Tuttavia l'obbligo di versamento dei contributi si accompagnerà da subito ad un programma INPS di collaborazione con le imprese che consisterà nell'invio quadrimestrale della situazione dei versamenti così come risulta all'Istituto; ciò consentirà un migliore dialogo e collaborazione.

Per quanto riguarda la funzione informatica, sembra quasi inutile ricordare e riaffermare quale è stato nei trascorsi trent'anni il ruolo dell'INPS nel Paese nell'introduzione e nello sviluppo dell'ITC, non solo in Istituto, ma quale esempio per le altre aziende pubbliche. Un'esperienza di assoluta avanguardia che, tuttavia, oggi ha bisogno anch'essa di un profondo ripensamento, che è il seguente: non è possibile porre la funzione informatica come dominante, lasciando alla professionalità individuale, ai processi di lavoro, alle conoscenze il solo ruolo di accompagnatore della funzione informatica: quest'ultima da sola non esiste ed acquista valore e utilità solo se messa al servizio delle esigenze dell'utenza e condivisa nei suoi aspetti applicativi da tutti i lavoratori con forti interventi di formazione e di comunicazione interna.

Per quanto riguarda la "variabile" personale, va affermato con coraggio che il personale dell'Istituto è oggi stremato, perché i tagli recenti e, soprattutto, i progressivi pensionamenti stanno impoverendo quella professionalità diffusa che è indispensabile per gestire tutta la gamma dei servizi dell'Istituto. Serve tanta formazione, intesa soprattutto come arricchimento delle professionalità già oggi in campo.

Infine, la variabile "organizzazione" sulla quale è opportuno qui affermare che l'elemento di efficacia decisivo è la coerenza del sistema. Ciò significa che qualunque intervento organizzativo, pur in ottica d'integrazione di attività acquisite dagli Enti soppressi, deve salvaguardare e mantenere una sua unicità e omogeneità di fondo.

Maria Sciarrino – Direttore regionale INPS Sicilia

Nuovi modelli organizzativi nelle strutture territoriali.

Oggi, i modelli organizzativi delle strutture territoriali di produzione –Direzioni provinciali, Aree metropolitane e Filiali di coordinamento, anche dopo la rivisitazione della circolare n. 36/2014, mantengono una logica organizzativa di distribuzione delle attività fondata sulle due

grandi macro-aree “Flussi” e “Prestazioni e servizi individuali”, adottata in INPS a partire dal 2010. Da una parte, l’area controllo flussi che gestisce i flussi informativi connessi all’aggiornamento dei conti individuali e aziendali e attua le strategie di prevenzione e contrasto all’economia sommersa e il lavoro irregolare. Dall’altra, l’area servizi che presidia i servizi di informazione, la gestione della domanda e l’erogazione dei servizi collegati al conto assicurativo, ai requisiti socio-sanitari, alle prestazioni a sostegno del reddito.

All’interno delle due macro-aree sono state allocate le linee di attività della gestione pubblici dipendenti, attraverso la loro integrazione nelle preesistenti unità organizzative o mediante la creazione di distinte e autonome linee di prodotto servizio.

Il processo di integrazione organizzativa con gli enti soppressi non ha raggiunto, ad oggi, la sua piena realizzazione, per quanto concerne l’aspetto procedurale, rimanendo di fatto circoscritto a specifici progetti (per esempio EC lavoratori pubblici, poli unici per riscatti/ricongiunzioni e cessioni del quinto). Con la conseguenza che, di fatto, i due modelli (INPS ed INPDAP) -si confrontano ancora, nelle strutture periferiche, con un modello definibile di “affiancamento”, con flussi procedurali delle attività che, fino a questo momento, restano ancora sostanzialmente scollegate. Pur con questo numerosi sono i progressi fatti verso la normalizzazione dei sistemi di pagamento e la reingegnerizzazione ed unificazione del casellario delle prestazioni pensionistiche in erogazione, con l’unificazione e l’allineamento dei pagamenti. I risultati dell’integrazione vanno consolidati attraverso uno sforzo comune che porti a un cambiamento culturale nella gestione delle istanze di servizio e nell’erogazione dei servizi di informazione e consulenza.

Alla luce di quanto accaduto è utile interrogarsi sull’efficacia dell’attuale modello organizzativo di Sede, anche per capire se questo può essere considerato un modello flessibile e, dunque, capace di adattarsi alle esigenze delle diverse categorie di utenti.

Per far sì che l’attuale modello professionale viri decisamente verso la condivisione della cultura del servizio consulenziale è prima di tutto necessario analizzare, con cura, gli effetti che sulla domanda di servizio hanno fino ad oggi avuto i processi di telematizzazione, ivi compresa la messa a disposizione ad una platea sempre più vasta e varia di utenti/clienti, di una multicanalità che non ha eguali nella Pubblica Amministrazione del nostro Paese. E’ utile, in questo senso, interrogarci se e in che modo l’ICT sia stata in grado di modificare le modalità di contatto con il pubblico e se la vasta gamma di strumenti innovativi approntati, abbia inciso in modo significativo sul sistema di contatti “tradizionali”, quali, primo tra tutti, la presenza fisica nei nostri uffici. Dal nostro punto di osservazione credo sia chiaro che quei contatti di tipo “tradizionale” costituiscano –presenza fisica in testa -ancora la modalità prevalente con la quale il cittadino intende relazionarsi con gli uffici soprattutto in contesti sociali difficili dove il contatto fisico con i funzionari costituisce quasi una garanzia di affidabilità.

Date queste premesse il processo evolutivo delle strutture territoriali deve essere garantito e supportato da un continuo percorso di cambiamento culturale ed organizzativo basato:

- _sulla centralità del ruolo degli Uffici relazioni con il pubblico all’interno dell’assetto organizzativo delle sedi (anche con riferimento alla definizione di requisiti standard omogenei per tutte le attività connesse);

- _sul maggiore coordinamento delle attività tra agenzia flussi e agenzia prestazioni e servizi individuali ;

- _sul riconoscimento di maggiore flessibilità gestionale ove sia necessario creare **gruppi direzionali** dedicati a nuovi servizi ;

- _sulla prossimità dei servizi e dell’informazione all’utenza, con la rivisitazione del modello del decentramento territoriale e la diffusione capillare, sul territorio, del servizio di informazione dei prodotti della gestione pubblica e della lavorazione dei prodotti di semplice definizione come le variazioni anagrafiche, dei conti correnti ecc.

Il ruolo delle Direzioni regionali si manifesta come presidio costante delle attività

istituzionali assicurato dal modello organizzativo attuale che vede l'articolazione degli attività in Funzioni Manageriali e team con il compito di monitorare l'andamento delle attività delle sedi di produzione e di verificare il rispetto degli indicatori, rafforzando comunque il sistema dei controlli interni ed, in particolare, il controllo dei processi produttivi in coerenza con le disposizioni normative e interne.

Tuttavia, l'esigenza di garantire l'attuazione di un modello di servizio e di prossimità all'utenza interna ed esterna non può escludere un ripensamento del ruolo della Direzione Regionale e, di conseguenza, del suo attuale assetto organizzativo.

Se il riferimento cardine è costituito da un modello di servizi che richiami con maggiore incisività il principio di centralità del cittadino utente e che sia capace di operare efficacemente all'interno del territorio di riferimento, è possibile immaginare una Direzione Regionale più attenta e impegnata, con responsabilità diretta, nell'attuazione di programmi specifici di valorizzazione delle risorse umane. E' necessario pertanto un assetto organizzativo che, oltre al presidio delle attività istituzionali, si ponga come obiettivo specifico lo sviluppo del Personale, attraverso il potenziamento della funzione formazione attribuendo una diretta responsabilità della Direzione Regionale :

1. nella progettazione dell'addestramento operativo dei funzionari per ripianare il gap di competenze creatosi a seguito dei pensionamenti;

2. nella creazione delle rete fra gli esperti di materia che consenta una omogeneità di comportamenti nel territorio;

3. nel supporto all'evoluzione del modello professionale verso la cultura del servizio consulenziale.

E' anche necessario potenziare le attività di raccordo con il territorio , attraverso la formalizzazione di "Tavoli tecnici" di ascolto dei bisogni, finalizzati a prevenire e ad intercettare le criticità. Un sistema che, individuando uno specifico spazio per la contrattazione decentrata a livello regionale, offra strumenti per l'attuazione di mirati programmi di intervento volti a risolvere le criticità, con assunzione di responsabilità diretta delle parti negoziali per la concertazione di scelte condivise anche in fase di programmazione delle attività.

In questo contesto di evoluzione del modello organizzativo è necessario anche ripensare al ruolo delle consulenze professionali sia legale che tecnico-edilizia alle quali occorre riconoscere un effettivo ruolo di supporto a sostegno delle Direzioni regionali e provinciali valorizzando le attività di coordinamento e indirizzo in ragione delle competenze specifiche di ciascuno .

Antonio Pone – Direttore regionale INPS Lombardia

Riportare l'utente al centro dell'organizzazione. Una riprogettazione dei meccanismi operativi che parta dal basso. Le nuove professionalità.

L'INPS ha più volte nella sua storia affrontato l'esigenza di riprogettare la propria struttura organizzativa e in questo senso ha una storia importante alle sue spalle. Più volte nell'ultimo ventennio si è proceduto alla riorganizzazione dei servizi delle Sedi di produzione, necessitata da cambiamenti legislativi o da contingenze storico-sociali così come venivano manifestandosi.

Tuttavia, l'approccio al cambiamento organizzativo sperimentato negli ultimi anni - il riferimento specifico va alla circolare [n 102 del 2009 - vedi](#) - di riorganizzazione dei servizi in applicazione dell'"Ordinamento delle funzioni centrali e periferiche" adottato con determinazioni commissariali n 36 e n. 140/2009 - ha scontato alcuni problemi di metodo: si è infatti trattato di un approccio top/down (proiettato dal vertice della tecnostruttura direttamente sull'utenza), di cambiamenti operati con il solo strumento della "circolare". Ciò ha

notevolmente influito sull'intelleggibilità della *ratio* dei cambiamenti che si andavano a operare. Sono stati creati i contenitori informatici prima di testare l'impatto di questi ultimi, ma, d'altra parte, erano inadeguate le strumentazioni informatiche di supporto (ad esempio quelle di verifica amministrativa) di tali procedure. La formazione e il coinvolgimento del personale fu insufficiente per cui, dopo, sono stati necessari una serie di interventi correttivi.

Nel contenuto della circolare n 102 erano presenti intuizioni corrette, ma anche limiti evidenti, quali: un eccesso di frammentazione con diaframmi organizzativi ed artificiali, una difficile leggibilità per l'utente esterno, più Unità organizzative e responsabili coinvolti nel problem solving, il tema della "presa in carico" e del coordinamento, il coordinamento tra front-office e back office, il rischio dell'impoverimento delle professionalità proprio nell'occasione in cui si doveva pensare a nuovi skill di operatori polifunzionali.

Questa esperienza marca una forte differenza con le riorganizzazioni precedentemente attuate dall'Istituto che avevano osservato il metodo della "Riorganizzazione dei processi" con l'idea di base di partire dall'utente "servito". Si partiva da un'idea semplice e di facile comprensione e si puntava a un'organizzazione delle attività basata su strutture snelle e "piatte". Questo modo di procedere veniva poi supportato da una sperimentazione vera, da tempi adeguati di attuazione e da un'elevata adesione del personale che, proprio dall'approccio per processi e dalla sperimentazione, veniva adeguatamente coinvolto nel cambiamento organizzativo.

La diversità del successo ottenuto dai due differenti approcci alla riorganizzazione deve oggi costituire un punto di riferimento obbligato nel momento in cui l'Istituto sta lanciando operazioni strategiche quali "La mia pensione", l'ECOGP (estratti conto on line), il "durc on line". E' necessario fissare alcuni concetti di fondo ineludibili per il successo: a) le operazioni strategiche richiedono professionalità elevate, per cui la formazione è indispensabile; b) è necessario definire un'adeguata matrice Risorse/prodotti, che consenta di trovare l'equilibrio migliore fra risultati che si vogliono conseguire e le risorse a disposizione, tenendo conto che è la qualità del servizio il vero capitale su cui puntare; c) la generazione del "valore" per il cittadino si crea solo se quest'ultimo individua in INPS un interlocutore unico e affidabile e può contare su un'accessibilità maggiore, anche tramite strumento telefonico; d) la qualità dei servizi offerti viene percepita dall'utenza anche in relazione ai tempi di risposta dell'Istituto.

Emerge con chiarezza un'esigenza di fondo per soddisfare le suddette condizioni di successo: l'azione in profondità nei riguardi del personale dell'Istituto. Nello scenario strategico indicato dai nuovi Organi di vertice, infatti, alla tecnostruttura viene richiesto di attivare le **capacità chiave di diagnosi, problem solving e consulenza**. Queste capacità vanno implementate nella nostra "frontiera" produttiva: le agenzie. Ma esse oggi sono in crisi, per svariati ordini di motivi peraltro sotto gli occhi di tutti (pensionamenti, *spending review*, incontro con il personale proveniente da altri Enti). Si esce da questa situazione di crisi solo operando sulle persone e sull'elevazione delle professionalità individuali. L'Istituto, i dirigenti devono "riconoscere" le professionalità a disposizione e saperle valorizzare. La valorizzazione delle professionalità, come noto, emerge sempre da adeguate azioni di formazione, di rotazione degli incarichi, di arricchimento e di ampliamento delle mansioni assegnate. Ciò sarà possibile solo se saranno rimossi alcuni fattori organizzativi - inutili diaframmi organizzativi e spaccettamento esagerato delle attività - che rattrappiscono queste potenzialità e impediscono qualunque crescita (e soddisfazione) del personale. Ciò prelude anche all'esigenza di ripensare ai meccanismi di carriera con minori posizioni organizzative meglio indennizzate, al sistema incentivante della produttività - in termini di qualità/tempi.

Le organizzazioni sindacali possono fare molto in questo progetto, guardando con coraggio agli interessi di fondo in campo. L'Amministrazione, da parte sua, ha tutto l'interesse a coinvolgere il sindacato.

Il successo competitivo, come riferimento d'eccellenza non solo verso le aziende pubbliche, ma anche verso quelle private, passa, in conclusione, dalla capacità di avviare e portare a buon fine queste operazioni. Chi rimane fermo perde progressivamente incisività e slancio.

Tito Boeri – Presidente INPS

Ciascuno di noi deve avere l'orgoglio di essere in INPS, perché l'Istituto è stato coinvolto in questi anni di forte crisi ed ha avuto un ruolo fondamentale nel mantenere la coesione sociale nel nostro Paese.

La situazione in cui i lavoratori dell'INPS operano oggi è difficile, ci sono molte cicatrici e una crisi evidente. Il disegno di legge di razionalizzazione delle amministrazioni pubbliche indica la strada di "cure dimagranti". In questo contesto, tuttavia, l'Istituto parte da posizioni di partenza migliori, ma avrà comunque davanti sfide importanti. L'Istituto, attraverso i suoi lavoratori, dovrà rafforzare il contatto con i cittadini, senza delegare queste funzioni ad altri, con rapporti di complementarità ma non di sostituzione.

Bisogna essere capaci di informare in anticipo sugli interventi che lo Stato fa sulla comunità dei lavoratori italiani, per esempio l'aumento delle tasse regionali.

E' necessario semplificare la struttura organizzativa. E' necessario anche cambiare le pratiche di lavoro, perché oggi si parla poco coi colleghi delle cose che si fanno. Si dovranno trovare delle forme collegiali con le quali dialogare.

Il Sindacato è un alleato potente dell'Amministrazione.

Tutti noi dovremo prenderci sulle spalle oneri aggiuntivi, perché ciò è necessario. Solo le amministrazioni che accettano le sfide potranno avere un ruolo nel ridisegno del mondo amministrativo pubblico.

Vedi anche intervento del Presidente Boeri al precedente convegno "*Il nuovo INPS. Occhio al futuro*" del 10 giugno 2015 – [vedi qui](#).

Massimo Cioffi – Direttore generale INPS

L'intervento ha ripercorso concetti già espressi nel precedente convegno "*Il nuovo INPS. Occhio al futuro*" del 10 giugno 2015 – [vedi qui](#).

Il Direttore generale ha, altresì, espresso la convinzione che, nel processo di ammodernamento dell'Istituto, il Sindacato ha un suo ruolo fondamentale di stimolo e sottolineatura che si ha obbligo e necessità di ascoltare.

Massimo Cioffi ha espresso contrarietà all'idea della contrattazione decentrata, perché prevale la necessità di garantire lo stesso livello di produttività ovunque.

Giovani Faverin – Segretario generale CISL fp

Conclusioni

I contenuti di questo Convegno inducono a ritenere che è necessario VOLARE UN PO PIÙ IN ALTO RISPETTO A TUTTE LE TEMATICHE poste oggi sul tappeto. L'INPS detiene un patrimonio di informazioni e di professionalità che non ha pari in Italia. Allora, non ci si può limitare ad un'analisi sulle modalità organizzative, ma bisogna inseguire nuovi contenuti e immaginare un ruolo ancora più incisivo dell'Ente. Se ci sono i dirigenti e se c'è il personale,

allora bisogna avere il coraggio di fare proposte nuove. L'INPS è in condizione di offrire servizi alle altre Amministrazioni pubbliche, potrebbe essere la dorsale della previdenza integrativa. I dirigenti si devono misurare su nuovi progetti e sulle necessarie ricadute a livello di servizi da offrire.

Bisogna avere il coraggio di ascoltare le persone. Il sindacato ha il coraggio di fare le proposte. Aspettiamo dai vertici di quest'Istituto proposte innovative su attività e servizi da offrire alla collettività. Ci sono migliaia di persone, lavoratori INPS, che vogliono competere per il rilancio dell'Istituto. Cerchiamo di comprendere presto che solo il bagaglio di conoscenze e di professionalità presente in un Ente come questo ha la possibilità di creare valore nel Paese, in presenza di una politica incompetente e incapace.