

Progetto di innovazione individuale

L'integrazione fra INPS e INPDAP: la più estesa fusione organizzazione di una Pubblica Amministrazione italiana.

EMMAP – VI edizione

Tutor: Prof. Alexander Hiedemann

Nome e cognome autore del report: Cleo Guarna

INDICE

Cap.1 INQUADRAMENTO

Analisi del contesto pubblico: criticità generali dei processi di integrazione.

Cap. 2 CASO INPS/INPDAP

2.1 Il passato. Anche gli Enti hanno una biografia

2.2 Il presente

2.3 Metodologia di analisi e relative risultanze

2.4 Il futuro: possibili proposte/iniziative e tempi di realizzazione

Cap. 3 SINTESI CONCLUSIVA

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

ALLEGATI

- A. Intervista al Direttore Regionale del Veneto: dr. Michele Salomone
- B. Intervista al Direttore Regionale del Piemonte, già Direttore Centrale dell'Organizzazione e Coordinatore Nazionale del Gruppo di lavoro sul Nuovo Modello di Servizio: dr. Gregorio Tito
- C. Intervista al Direttore Regionale della Puglia: dr. Giovanni Di Monde
- D. Questionario anonimo per i quadri

Cap. 1 INQUADRAMENTO.

Analisi del contesto pubblico: criticità generali dei processi di integrazione.

La stampa economica riporta spesso notizie articolate riguardo fusioni e acquisizioni nel mondo delle aziende che operano nel mercato¹. Nel mondo delle aziende di servizi pubblici, tuttavia, le fusioni e le acquisizioni sono citate solo come interventi di revisione della spesa e di contenimento dei costi. Eppure le ricadute gestionali, manageriali, motivazionali e informatiche sono in entrambi i casi di notevole spessore.

Nel settembre 2015, l'accorpamento fra le ASL romane previsto dal decreto Zingaretti infiamma i rapporti con la Regione: *"...questo processo è centrale in tutta Italia - dice la Regione Lazio- dalla Toscana alla Lombardia si riorganizza il sistema su una dimensione di aree vaste, e la nostra proposta contenuta nei Piani operativi, va nell'identica direzione. Con la fusione delle Asl si realizzano economie di scala importanti per contenere la spesa senza toccare o limitare i servizi perché si riducono doppioni organizzativi e funzionali, si riduce il carico burocratico così come le spese per gli affitti. Non si torna indietro, anzi si va avanti con la convinzione di chi sa di muoversi nelle direzione giusta. Dunque, appare singolare che da una organizzazione così importante come l'Anao-Assomed (Sindacato di categoria) che ha sottoscritto con l'attuale amministrazione regionale protocolli sul precariato ed ha condiviso la progressiva uscita dal turn over, oggi vengano critiche su questo versante"*².

Sul versante della geografia giudiziaria le polemiche e le argomentazioni non sono di diverso tenore: *"...un risparmio contabile non genera necessariamente un impiego*

¹ "Mariott compra Starwood: nasce il nuovo leader mondiale degli alberghi". Oppure: "Betfair e Paddy Poer scommettono insieme: la più grande società di scommesse al mondo" (News24, www.ilsole24ore.com, del 16/11/2015) e molteplici altri esempi (per un riepilogo dei principali vedasi www.digital4biz.executive/approfondimenti Editoriale di Umberto Bertelè del 15/05/2014).

² Cfr. www.quotidianosanità.it.

*migliore del capitale (lo stesso discorso vale anche per altre istituzioni pubbliche, come una scuola, un'università, un ospedale o un carcere), come giustamente ha osservato di recente Mario Ricciardi, Saper fare le riforme, Il Sole 24 Ore, 5 ottobre 2014*³.

Per arrivare al mondo dei trasporti, PRA e Motorizzazione, le riserve sono analoghe: *“sia chiaro, i processi alle intenzioni sono sempre odiosi ma talvolta servono ad evitare cocenti delusioni. Perché nessuno è in grado di garantire - a cominciare dal Mef, che dubita persino della sostenibilità dei risparmi promessi dalla Motorizzazione - che il beneficio a favore degli utenti si realizzi.”* (www.ilmessaggero.it del 24/09/2015).

Come emerso durante il Modulo Emap sui processi decisionali e i modelli organizzativi, non esiste solo il merito della decisione, esiste il processo decisionale. Nel contesto pubblico l'implicito che opera assiduamente in questi casi è il vincolo dei ruoli formali e delle informazioni di cui si dispone. Noi possiamo affermare che il decisore politico assuma decisioni sulla base di informazioni, ma il punto è la lettura delle informazioni di cui si dispone, partendo da un *problem setting* comune: decidere qual è il problema. Nel caso delle integrazioni/accorpamenti di organizzazioni, le economie di scala sembrano essere il problema fondamentale a cui rispondere, che rende la percezione del cambiamento ancora più costrittiva e penalizzante.

Sovente i tempi e gli strumenti con cui i modelli organizzativi pubblici cambiano sono dettati dal calendario delle leggi di stabilità finanziaria: e il tempo di approfondire il grado di coerenza con la situazione per come diventerà, e non per come è, viene sempre più sacrificato.

³ Cfr. www.altalex.it Articolo del 02/01/2015.

Cap. 2 CASO INPS/INPDAP

La scelta del tema deriva dall'esperienza professionale, vissuta e in corso di svolgimento, di gestione del cambiamento, di motivazione dei propri collaboratori, di riflessione (forse anche a tratti di smarrimento) sul delicato ruolo del *manager* quale vettore, promotore e destinatario di una sfida organizzativa di cambiamento di notevoli dimensioni. Una sfida non inaspettata nella sostanza, quanto nei tempi e nella forma che, come vedremo nel prosieguo del lavoro, non pochi riflessi hanno avuto nella gestione del cambiamento da parte del personale, dirigenziale e non.

Nel 2011 il legislatore italiano “sopprime” (recita testualmente il decreto legge convertito INPDAP (Istituto nazionale di previdenza per i dipendenti dell'amministrazione pubblica) ed ENPALS (Ente Nazionale di Previdenza e di Assistenza per i Lavoratori dello Spettacolo). Nell'agenda politica la questione era, in qualche modo, già in evidenza dal 2007, con la mini-riforma delle pensioni di Prodi e Damiano, che si prefiggeva un risparmio strutturale di circa 3,5 milioni di euro attraverso l'accorpamento di diversi enti ‘minori’. Un'opzione politica che ha conosciuto fortune alterne⁴, fino al dicembre 2011 quando il legislatore imbocca, forse in un impeto semplificatorio, la strada della soppressione del secondo polo previdenziale italiano e la sua confluenza nel primo, anziché quella di costituzione di un Ente *ex novo*.

Lo scopo del presente lavoro è analizzare lo stato dell'arte di questo processo di “acquisizione aziendale”, partendo dal presupposto che si è trattato inequivocabilmente della più estesa “integrazione organizzativa” mai avvenuta nella Pubblica Amministrazione italiana: per il numero del personale coinvolto, per l'estensione pressochè totale delle competenze del nuovo ente a tutti i cittadini italiani e non, per la strategicità del suo ruolo nel contesto socio-economico attuale.

L'INPS coincide di fatto coi dati dello Stato Sociale italiano.

Il gran numero di attività svolte dall'Istituto è testimoniato anche dalle cifre:

- oltre 40,7 milioni di utenti;
- 23,4 milioni di lavoratori (l'82% della popolazione occupata in Italia);

⁴ Cfr. Il Sole24 ore del 5/12/2011 pag. 20.

- 1,4 milioni di imprese;
- 16 milioni di pensionati;
- 21 milioni di pensioni erogate ogni mese, compresi i trattamenti agli invalidi civili;
- 4,4 milioni di persone che ricevono prestazioni a sostegno del reddito;
- 10,4 miliardi di euro spesi ogni anno per il sostegno alla famiglia;
- 22,7 miliardi di euro spesi ogni anno per il sostegno del reddito.

La complessità manageriale non deriva in questi frangenti solo dal cercare di “non mandare segnali sbagliati”, ma discende dalla necessità di gestire in tempi rapidi una mole di informazioni sulla dimensione produttiva, sulla cultura organizzativa, sulle aspettative di ruolo che differenziano le due organizzazioni coinvolte.

La prima linea da traguardare in un processo di cambiamento è la “fiducia” dei collaboratori nella rilevanza e nell’orizzonte di senso del cambiamento in atto, quasi mai una fiducia alimentata degli enunciati teorici, ma dai comportamenti assunti. “People watch your feet and not your lips”: “le persone guardano i piedi (i comportamenti), non le labbra (la comunicazione)”. Le prime nomine del top management e la chiarezza dei ruoli danno vita non solo a “segnali”, ma al primo comportamento osservato, e valutato, rispetto al grado di impegno e coerenza con gli enunciati inclusivi e meritocratici.

Se la resistenza al cambiamento è tradizionalmente considerata una dimensione “innata” del fattore umano, non bisogna neanche sottovalutare il carico della disillusione di coloro che, in frangenti di cambiamento, credono nei margini migliorativi del cambiamento stesso, credono davvero che le cose possano in qualche modo rinnovarsi: non esiste solo la resistenza, esiste anche l’entusiasmo, forse quantitativamente meno diffuso, ma ben più difficile da recuperare in corsa, a seguito di un cambiamento percepito nel tempo come puramente “di facciata”. Da un lato, Marc Twain ci ricorda che “non possiamo gettare le abitudini giù per le scale, dobbiamo accompagnarle con le buone dalla finestra”⁵ Dall’altro, Olivier du Roy ci

⁵ C. Sansavini, *Leadership e gestione del cambiamento*, Milano, Alpha Test, 2014.

ammonisce a non sottovalutare la necessità di “guardarsi dai falsari del cambiamento”⁶.

La struttura del presente lavoro si snoda attraverso i seguenti *step*:

- *excursus* storico dei due Enti;
- analisi dello stato attuale dell’integrazione, anche attraverso la metodologia dell’intervista qualitativa a tre dirigenti generali dislocati in tre Regioni differenti, per caratteristiche geografiche, sociali e ambientali, e attraverso l’analisi delle risultanze di un questionario anonimo somministrato ad un numero di quadri di entrambe le provenienze, i cui testi integrali si allegano al termine del lavoro;
- riflessioni sulla scelta delle possibili iniziative/proposte;
- illustrazione delle iniziative/proposte;
- tempistiche di effettiva realizzazione;
- sintesi conclusiva.

Partendo da una “fotografia” dello stato attuale, anche grazie alla disponibilità di alcuni direttori regionali ad essere intervistati sul tema, grazie al puntuale riscontro dato dai quadri al questionario anonimo, questo lavoro si prefigge l’obiettivo di dare un orizzonte di senso ad un malessere ancora attuale: il malessere di un’integrazione che, a distanza di 4 anni, non si è ancora realizzata, ma che si è ancora in tempo a costruire: sotto l’aspetto organizzativo, informatico, amministrativo, partendo dalla condivisione di cambiamenti migliorativi, imposti anche dalla necessità del nuovo INPS di riposizionarsi all’interno di un contesto socio-economico in profonda mutamento.

⁶ O. Du Roy, *Gestire il cambiamento*, Milano, Franco Angeli, 1990.

2.1 ANCHE GLI ENTI HANNO UNA BIOGRAFIA

Ognuno è figlio della propria storia: anche le organizzazioni.

INPS ha oltre 100 anni, e non è nuovo ad esperienze di acquisizione di altri Enti:

- nel 2003 INPDAI (Istituto Nazionale Previdenza per i Dirigenti di Aziende Industriali);
- nel 2010 IPOST (Istituto Postelegrafonici)

Le dimensioni dei due Enti erano sensibilmente più contenute rispetto ad INPDAP, e la loro articolazione territoriale inesistente. Le strutture erano centralizzate su Roma: non si è dovuto, in quelle occasioni, affrontare il delicato tema del nuovo modello organizzativo di una struttura territoriale deputata al ricevimento del pubblico.

Quando, nel 2011, INPS acquisisce INPDAP fa legittimamente affidamento sulle competenze sviluppate nelle precedenti fusioni, ma le specificità di quest'ultimo processo aggregativo, che andremo ad analizzare, hanno reso l'integrazione un processo più complesso del previsto.

INPDAP non ha neanche 20 vent'anni quando confluisce nell'INPS: è stato, a propria volta, la risultante della soppressione di altri Enti, avvenuta nel 1994, e più precisamente di:

- ENPAS (Ente nazionale previdenza assistenza dipendenti statali), competente per la liquidazione del trattamento di fine servizio (indennità di buonuscita) al personale dipendente dallo Stato;
- INADEL (Istituto nazionale assistenza dipendenti enti locali), competente per la liquidazione del trattamento di fine servizio (indennità premio servizio) ai dipendenti degli enti locali;
- ENPDEP (Ente nazionale previdenza dipendenti enti diritto pubblico), competente per la liquidazione dell'assegno funerario al personale dipendente dagli enti di diritto pubblico;

CASSE PREVIDENZIALI in precedenza gestite dalla Direzione Generale degli Istituti di Previdenza (che era un'articolazione organizzativa del Ministero del Tesoro):

- CPDEL (Cassa pensioni dipendenti enti locali);

- CPUG (Cassa pensioni ufficiali giudiziari e aiutanti ufficiali giudiziari);
- CPI (Cassa pensioni insegnanti);
- CPS (Cassa pensioni sanitari).

Nel 1996, all'interno di INPDAP è stata costituita la CTPS (Cassa Trattamenti Pensionistici Statali): precedentemente, la gestione delle pensioni dei dipendenti statali era direttamente a carico del bilancio dello Stato. Nel 1999, infine, INPDAP ha acquisito competenze pensionistiche e personale dalle Direzioni territoriali dell'economia e delle finanze, già Direzioni provinciali del tesoro, dipendenti dal Ministero dell'Economia e delle Finanze.

INPDAP, diversamente da INPS, non “acquisisce” nessuno: gli Enti soppressi costituiscono un Ente creato *ex novo*, INPDAP appunto. Questo permette di gestire il processo aggregativo senza parlare di “azienda acquirente”. E tuttavia, anche INPDAP sconta la difficoltà di gestire personale di diverse provenienze, di diverse culture organizzative, di eterogeneità di strumenti informatici, di normative specifiche e settoriali. Ma INPDAP nel 1994 è facilitato da una dimensione complessiva media (circa 7.000 dipendenti), e dall'obiettivo sfidante di un'organizzazione che vede la luce per la prima volta. Al contrario, nel 2011 INPS conta 35.000 dipendenti, che si ridurranno sensibilmente per effetto di pensionamenti, non supportati da un minimo di *turn over* a causa del notorio blocco delle assunzioni nel pubblico impiego.

2.2 IL PRESENTE

L'emorragia di risorse umane, che spesso portano con sé la memoria storica dell'Istituto, attraversa proprio gli anni delicati di questa integrazione. Questo genera malessere oggettivo, sia nel personale già appartenente a INPS, sia nel personale che arriva dalla sofferta e inaspettata soppressione.

Se ogni integrazione genera un proprio linguaggio, la strada da percorrere non è propriamente in discesa: nei corridoi degli uffici si parla ancora di “nativi” e di “ex inpdap”, nei giri di tavolo durante le riunioni di gruppo le persone si presentano per prima cosa sottolineando la provenienza, nelle stanze della Direzione Generale di Viale Ballarin di Roma sulle porte vi sono ancora i loghi dell'INPDAP, un aspetto

sottolineato negativamente dall'attuale Direttore Generale nel corso dell'incontro organizzato sabato 23 gennaio c.a. con la dirigenza dell'Istituto.

L'incontro è stato l'occasione per illustrare le proposte di innovazione formulate dai cinque gruppi di lavoro promossi dal Direttore Generale sulle innovazioni organizzative necessarie per il riposizionamento dell'Istituto:

non più un erogatore di prestazione, ma un fornitore proattivo di servizi.

Al centro l'utente, non più la prestazione: anche nell'organizzazione degli uffici, nella custodia del cartaceo, nell'implementazione dei dati inseriti *on line*.

Il ripensamento del ruolo di un'organizzazione, all'interno del contesto socio-economico italiano, accomuna ogni giorno tutto il personale dirigenziale e non.

Si traduce nello sforzo comune di saper guardare avanti insieme, con il contributo di tutti, e i prossimi decreti della riforma del Ministro Madia, che prevedono l'istituzione del ruolo unico della dirigenza, renderanno contendibili i posti apicali a tutta la platea del *management* dell'Istituto.

Si tratterà di gestire un passaggio coraggioso, identitario, in cui lo sforzo richiesto al *management* è comune alla dirigenza tutta, senza differenze di provenienza.

Non sarà minore per la dirigenza di storica appartenenza all'Inps e maggiore per la dirigenza di provenienza diversa.

Costruire il nuovo INPS sarà il vero strumento di riallineamento e integrazione.

I tempi di queste innovazioni necessariamente copriranno il biennio 2016/2018, secondo il crono programma presentato il 23 gennaio 2016, considerate le necessarie implementazioni a livello informatico per la costruzione di un fascicolo individuale elettronico modulato in base alla profilazione dell'utente/datore di lavoro (lavoratore attivo, pensionato, disoccupato, aziende in fase di *start up*, aziende attive, aziende in sofferenza, aziende cessate e fallite).

Allinearsi sugli obiettivi, sviluppare un senso condiviso di appartenenza all'organizzazione richiede uno stato di salute organizzativa al quale tendere con più slancio del passato.

Diverse le tesi di gestione dei processi di integrazione che sottolineano, in queste fasi, il ruolo strategico del *management*: ma non saranno necessarie solo solide basi di teoria manageriale, ma la messa in campo di una *leadership* operativa e diagnostica al

contempo, sui punti di forza, di debolezza e dei principali rischi da scongiurare nell'organizzazione.

2.3 IL FUTURO. POSSIBILI INIZIATIVE/PROPOSTE E RELATIVE TEMPISTICHE.

Le riforme, come più volte affrontato in aula EMMAP, possono essere senz'altro un *driver* importante di innovazione, ma il rischio è sterilizzarle come adempimento. Dopo diverse riforme, a dispetto di accorpamenti e fusioni, il sistema della Pubblica Amministrazione ne risulta più frammentato. Da qui l'importanza di creare reti: reti esterne, ma anche interne alle P.A.

La domanda in epoca di *austerità* diventa: come riprendo il controllo delle frammentazioni senza ricadere nel modello burocratico?

Si assiste ad un indebolimento nel rapporto fra Centro e Periferia: si tende regressivamente a tornare indietro, a dare enfasi alle procedure, agli *standards*, di parlare in termini di “pezzi” parlando di servizi!

Competere o collaborare? Arrivare ad un concetto di “rete”, anche dentro la stessa organizzazione: la rete come modello organizzativo, ma intesa anche come quadro interpretativo del contesto di riferimento.

Alla luce di questa riflessione, e delle testimonianze raccolte; si inseriscono le possibili iniziative/proposte di seguito illustrate:

1. tavoli a composizione mista centro/territorio per le decisioni organizzative di impatto sul territorio (esattamente il criterio di reclutamento prescelto dall'attuale Direttore Generale per formare i 5 gruppi di lavoro per la rivisitazione del del Nuovo Modello di Servizio offerto dall'INPS), secondo la modalità indicata anche nell'intervista dal Direttore Regionale del Veneto dr. Michele Salomone:
tempistica di realizzazione immediata e già sperimentata.
2. una decisa accelerazione dell'allineamento normativo, contrattuale e retributivo del personale a prescindere dalla provenienza. Il responsabile di un servizio inerente la Gestione Pubblica (con tale espressione si indicano le

funzioni in passato svolte dall'INPDAP) ha un'indennità di posizione sensibilmente più bassa del responsabile di un servizio attinente alla Gestione Privata (con tale espressione si indicano le attività svolte tradizionalmente dall'INPS), pur avendo entrambi la responsabilità del procedimento e del provvedimento amministrativo. In INPDAP di quest'ultimo rispondeva il Dirigente: *tempistica di realizzazione la prossima tornata contrattuale integrativa di ente nel corso del 2016 (ipotesi approvata il 17/02/216).*

3. L'allineamento delle procedure: attualmente gli applicativi della Gestione Pubblica e Privata non colloquiano fra loro: sono, in entrambe le Gestioni, molteplici e soprattutto di diversa fruibilità:

tempistica di almeno uno/due anni poiché l'intervento risulta correlato al complessivo adeguamento dell'intera infrastruttura tecnologica.

4. Si sono unificati gli Enti, ma la normativa pensionistica del lavoratore/pensionato pubblico, già variegata al suo interno (personale delle Amministrazioni dello Stato, personale degli Enti Locali e territoriali), continua a essere differente dalla normativa pensionistica del lavoratore/pensionato privato (artigiano, commerciante, dipendente da azienda privata, agricoltore, dirigente industriale). Il lavoro è rimasto su binari paralleli: non si tratta di eliminare un acronimo di Ente, si tratta di incidere sulle attività svolte dall'Ente:

tempistica rimessa al legislatore.

5. A fronte di una soppressione subitanea per legge, ci sono voluti quasi tre anni per avere i decreti attuativi: gli uffici hanno vissuto 'sfide ermeneutiche' sui fiumi di inchiostro riversati sulle circolari, su chi potesse o non potesse firmare cosa, su chi dovesse rispondere degli adempimenti in tema di sicurezza, sui poteri di spesa di cui è priva la dirigenza di Area Manageriale in INPS, sempre una dirigenza di II fascia, ma coordinata da un dirigente di pari qualifica che ha l'incarico di direttore di sede provinciale.

Questa sotto-partizione non esisteva in INPDAP ma, in larga maggioranza, sono stati proprio i dirigenti di quella provenienza ad essere incaricati di un'Area Manageriale, a ritrovarsi valutati da un dirigente di pari livello, privati dei poteri disciplinari. E l'art. 17 Decreto 165/2001?

Qualcuno “bisbiglia” la parola demansionamento.

In questo senso l’auspicio che l’istituzione del ruolo unico della dirigenza evidenzi l’incongruenza di un incarico dirigenziale svuotato dai requisiti giuridici specifici insiti nell’incarico dirigenziale.

In realtà, non si può non osservare che tale articolazione dirigenziale all’interno di una struttura come l’INPS può aver avuto storicamente una sua logica: un Ente così esteso tende a strutturarsi in più partizioni e il modello burocratico-gerarchico è sicuramente più contenitivo.

Ma ha dei ‘costi’, specie quando apre le porte di casa ad altre culture organizzative: chi entra in un nuovo contesto organizzativo esce da una “zona di confort”, quella costituita dalle norme e dai valori aziendali pregressi, deve affrontare un sensibile cambiamento di ruolo all’interno dell’azienda e, per un periodo di tempo, un precario senso di auto efficacia:

tempistica dalla candidatura dell’Inps ad amministrazione sperimentale per l’istituzione del ruolo unico della dirigenza.

6. Il Direttore generale si interfaccia con un *top management* di 48 direttori generali.

Sono stati istituiti 13 progetti speciali, la responsabilità è stata affidata nella quasi totalità ai dirigenti generali di prima fascia di provenienza INPDAP.

Tra di loro, anche coloro che maggiormente si erano spesi nel fare emergere il patrimonio professionale del personale in arrivo, coloro che avevano visto nascere il “giovane” INPDAP e sono portatori di una memoria storica, che seppur non longeva come quella INPS, sicuramente in un processo di integrazione, sarebbero risultati più incisivi e trainanti in ruoli di leadership *line*. In un’organizzazione complessa come INPS alcuni Progetti ben strutturati e dotati di risorse adeguate con funzioni trasversali potrebbero apportare un contributo concreto. Ma i 13 Progetti appaiono parcellizzati, poco chiari, con frequenti sovrapposizioni di competenze con altre strutture centrali. Una dispersione di risorse che genera amarezza in chi dovrebbe orientare le persone di un’organizzazione verso un orizzonte comune di azione. Una distruzione di valore.

tempistica 30 aprile 2016 - decadenza di tutti gli incarichi dirigenziali e applicazione del nuovo modello di direzione centrale senza i Progetti Speciali.

7. Attivazione i Circoli di Ascolto Organizzativo

Attivazione in tutte le strutture dell'area metropolitana di Torino di Circoli di Ascolto organizzativo composti da una decina di partecipanti su base volontaria, che con l'aiuto di un Facilitatore (estraneo alla singola unità di lavoro e non con ruoli di responsabilità in essa), svolgano nove incontri a tema di durata predefinita, sulla base del materiale e della nota di facilitazione predisposta per la fase sperimentale, che si è svolta presso l'Agenzia di Moncalieri.

tempistica fase sperimentale: dal 18 giugno 2015 e in fase di conclusione a marzo 2016.

tempistica per entrata a regime con estensione a tutta l'Area Metropolitana di Torino: in considerazione dei tempi per il reclutamento dei Facilitatori e per gli incontri di affiancamento con il Facilitatore della fase sperimentale, visti i numeri del personale interessato, avvio entro aprile 2016 e conclusione entro dicembre 2016.

8. Il Colloquio Individuale di Miglioramento.

Sempre su base volontaria, ogni dipendente può chiedere al Direttore di Area Metropolitana (che ha oltre 600 dipendenti sul territorio di Torino e provincia) un colloquio individuale, finalizzato all'espressione di eventuali aspettative di crescita lavorativa, di cambiamento, di messa a punto di un piano di miglioramento individuale.

tempistica: avviato nel maggio 2015 in tutta la Regione Piemonte e tutt'ora in corso.

Riscontri immediati, specie nelle strutture più piccole e lontane dalla Direzione.

Il segno che l'essere umano non vuole annientarsi nell'organizzazione, ma esserne riconosciuto e ascoltato.

Cap. 3 SINTESI CONCLUSIVA

Una definizione esatta di come dovrebbe svolgersi una fusione di aziende di servizi (non di beni!) che generi valore, in questo caso salute aziendale, è forse impossibile. Sicuramente, accanto agli obiettivi di erogazione dei servizi, agli *standards* di qualità, tra i risultati da raggiungere devono essere ricompresi degli “obiettivi di salute”: pochi, ma chiari e misurabili.

- 1) Il più grande problema in un processo integrativo è una precaria compatibilità culturale delle due organizzazioni, dal vertice al *front line*. La rivisitazione del Nuovo Modello di Servizio rappresenta una sfida manageriale e culturale che coinvolge tutto il personale dell’Istituto, quale novità organizzativa, informatica e di servizio all’utenza in pari grado.
- 2) L’integrazione sembra offrire condizioni pessime di apprendimento: tensioni interne, incertezze operative, ritmi serrati, scarsità di tempo, scadenze pressanti. Rallentare sembra un lusso e si rimanda l’apprendimento a integrazione conclusa. In realtà, il rischio è trascurare elementi decisivi per il successo dell’integrazione.

Ogni integrazione comporta cambiamenti che incidono in modo variabile a seconda dei ruoli rivestiti. Chi è al *front office* viene a contatto con un’utenza che non aveva visto prima, i *manager* si sentono sopraffatti dalla necessità di apprendere perché le incertezze tecniche e di contesto aumentano esponenzialmente. Si deve collaborare, all’improvviso, con i dirigenti di un’altra realtà, i cui processi, sistemi valoriali, prassi gestionali e sistemi di valutazione possono differire sensibilmente.

La tolleranza della diversità è un buon indicatore di successo di un’integrazione: la consapevolezza che costituisce un valore aggiunto ciò che si “incorpora” rispetto a ciò che si è stati, ossia vedere l’azienda nella quale siamo stati “immersi” con occhi altrui.

Il nuovo INPS non deve essere semplicemente un INPS più grande.

Non può continuare a fare le stesse cose nello stesso modo: in fondo si tratta di un’opportunità di “scongelo”, in cui è richiesto a tutti uno slancio

innovativo, anche di semplificazione e sottrazione di adempimenti (innovare non vuol dire solo cambiare, può essere innovativo anche eliminare).

E' la storia che ci viene incontro: essendo costretti a mutare ancora una volta, ma questa volta non attraverso un'incorporazione di enti, bensì attraverso un ripensamento della propria *mission*, non più solo responsiva a domande di servizio, ma proattiva nell'anticipare informazioni e soluzioni calibrate sulla profilazione dell'utente/datore di lavoro, questo Ente non potrà voltarsi indietro, sarà trainato dalle tante, forse troppe, sfide all'orizzonte, quell'orizzonte che il 23 gennaio 2016 il Suo Presidente, il Prof. Tito Boeri, ha proposto alla dirigenza INPS di chiamare

Inps.futuro

BIBLIOGRAFIA

Sansavini, Cesare, *Leadership e gestione del cambiamento*, Alpha Test, Milano, 2014

Du Roy, Oliver, *Gestire il cambiamento*, Franco Angeli, Milano, 1990

Saporito, Raffaella, *Gestire le persone delle amministrazioni pubbliche*, tratto da Borgonovi E., Fattore G., Longo F., *Management delle istituzioni pubbliche*, EGEA, Milano, 2015

Fubini David, Prince Colin, Zollo Maurizio, *Fusioni e acquisizioni. Il ruolo della leadership*, Egea, Milano, 2008.

Williamson Oliver E., *L'organizzazione economica. Imprese, mercati e controllo politico*, cap. terzo *Controlli gerarchici e dimensioni ottimali di impresa*, Il Mulino, Bologna, 1991 (Syllabus I modulo EMMAP)

Garreth Morgan, *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1997

Barbieri M., Hinna L., Mameli S., Monteduro F., Valotti G., *Gestire e valutare le performance nella P.A. Guida per una lettura manageriale del D.Lgs. 150/2009*, cap. terzo, Barbieri, M., Valotti G, *Valutare e premiare nella P.A.*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN), 2010 (Syllabus VII modulo EMMAP)

Marchitto F., *Benchmarking nella pubblica amministrazione, una metodologia per il miglioramento continuo*, Franco Angeli, Milano, 2010.

Avvallone F., *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali*, Carocci editore, Roma, 2013.

Hinna L., Meneguzzo M., Mussari R., Decastri M., *Economia delle aziende pubbliche*, Mc Graw-Hill, Milano, 2006

Valotti G, *Fannulloni si diventa. Una cura per la burocrazia malata*, Università Bocconi Editore, Milano, 2009

Bellè N., Valotti G., *I manager pubblici che vogliamo. Una proposta di riforma della dirigenza dei ministeri*, eBook Corriere, Milano, 2014

Ricciardi, Marco , Il Sole24 ore, editoriale del 06/10/2014

De Paolini, Osvaldo, Il Messaggero, editoriale del 24/09/2015

SITOGRAFIA

news24, www.ilsole24ore.com, del 16/11/2015

www.digital4biz.executive/approfondimenti editoriale di Umberto Bertelè
del 15/05/2014

www.quotidianosanità.it

www.altalex.it articolo del 02/01/2015

ALLEGATI

ALLEGATO A

INTERVISTA AL DIRETTORE REGIONALE INPS DEL VENETO

dr. Michele Salomone

Dr. Salomone innanzitutto grazie per la Sua disponibilità, in termini di tempo e attenzione.

Entrambi proveniamo da un ente pubblico soppresso inaspettatamente per legge, dalla sera alla mattina, Ente nel quale ho avuto l'onore e il piacere di lavorare con Lei, seppur in ruoli e regioni diverse: lei come direttore Regionale del Veneto, io quale direttore di sede provinciale nel Piemonte.

Lei è uno dei pochi dirigenti regionali di provenienza INPDAP chiamato da INPS a continuare a dirigere una regione. Partiamo da questo dato:

- *Come si è sentito accolto dai suoi colleghi regionali di più lungo corso in INPS?*

Molto bene, potrei dire, ma – sgomberando il campo dall'ipocrisia - non si può non mettere in conto l'influenza esercitata in questo caso dal ruolo, in una struttura, per giunta, piuttosto gerarchizzata come è (e – forse, in qualche misura – non può che essere, consideratene le dimensioni) l'INPS e dunque l'inconscia induzione ad assecondare, aprioristicamente e pro tempore, l'incaricato apicale.

Si tratta di una mia riserva di scrupolo, forse persino eccessiva, che serve tuttavia a stemperare qualche illusione in una quota di cauto realismo

Detto questo, le eventuali diffidenze si superano operando insieme con il senso di responsabilità che – a dispetto della inarginabile “vulgata” che intossica da qualche tempo l'opinione pubblica – è mediamente molto elevata nel personale e nella dirigenza di questa pubblica amministrazione: si è chiamati a rendere un servizio ad alto impatto sociale, non ci si può attendere in sterili recriminazioni o rivendicazioni di “primazie” perdute o minacciate.

La frequentazione quotidiana, la condivisione della “fatica” e delle soddisfazioni – più intense sul territorio - fanno il resto; le maschere che indossiamo, sebbene mai

dismesse, si fanno più diafane, finalmente si intravedono le persone dietro i ruoli e il cammino comune si fa più leggero.

E' quanto sicuramente, sta accadendo nella regione affidata alla mia responsabilità.

- *Ha avvertito nel personale un certo scetticismo rispetto alle sue conoscenze tecniche dell'INPS, oppure il sollievo che qualcuno di "esterno" fosse meno portatore di pregiudizi o prevenzioni nei confronti di alcuno?*

In realtà, con riguardo a entrambi gli aspetti i sentimenti si devono essere sviluppati in maniera difforme a seconda delle appartenenze: quanto alle conoscenze "specialistiche", all'eventuale scetticismo di una parte del personale si sarà accompagnato il sollievo di un'altra (quella proveniente dalla gestione pubblica) e così con riguardo ai pregiudizi (dai quali, ovviamente, nessuno di noi è immune), l'interlocutore avrà proiettato (confido di potermi ormai astenere dal futuro semplice concessivo) su di me il cono d'ombra della provenienza da una parte – dunque potenzialmente portatrice di altre prevenzioni - più che una "perfetta" ed equidistante estraneità.

In effetti, il pregiudizio si alimenta anche dell'immaginato pregiudizio dell'altro; vale a dire del pregiudizio che ipotizziamo nutrito dall'interlocutore nei nostri confronti.

Il *loop* - a moto tendenzialmente perpetuo - si può disinnescare solo decidendo di rinunciare, unilateralmente, ad alimentarlo; certo correndo il rischio di rimanere esposti, persino feriti, dalla prosecuzione di un attrito cui si decida di non opporre più la nostra parte ruvida, corazzata; ma è un rischio che vale la pena di correre se aspiriamo davvero a realizzare un ambiente, in prospettiva, più sereno e proficuo.

- *Dr. Salomone, l'INPS è una pletora di flussi comunicativi in entrata e in uscita, con l'utenza, ma anche con il personale: ritiene che questo sia indice di un punto di forza o viceversa di una criticità?*

Come si sa, l'eccesso di fonti e dunque di flussi di notizie può condurre al paradosso della inefficacia della comunicazione e dunque un potenziale punto di forza può trasformarsi in una criticità.

L'impressione è che l'Istituto stia lambendo il limite che segnala il debordamento.

Un recente e suggestivo testo di Massimo Cacciari è dedicato alle virtù del “potere che frena”; ecco credo analogicamente sia il caso di contenere l’esuberanza di risorse comunicative che l’Istituto è in grado di sviluppare per evitare patologie “autoimmunitarie”, per così dire.

Verso l’esterno, una sorta di affannosa corsa alla compensazione rispetto al ridimensionamento dei servizi allo sportello ha condotto all’apertura di una serie di canali di accesso informatici che sta portando a inondare le sedi di richieste, spesso riproposte su più piattaforme e ripetutamente riscontrate (con evidenti diseconomie di esercizio).

Verso l’interno, la varietà dei veicoli del flusso informativo costringe a una continua e articolata consultazione, per essere sicuri di aver esplorato tutte le fonti di entrata; il rischio è che in questo mare di canali e di informazioni ne possa sfuggire qualcuna di particolare rilievo o che l’eccesso non selezionato di informazioni conduca a pregiudicare i processi decisionali (uno degli effetti ascritti al cosiddetto sovraccarico cognitivo).

So comunque che le funzioni centrali deputate – sollecitate anche dal territorio - stanno considerando il problema.

- *Osservando il personale, giudica il livello di integrazione raggiunto ormai a distanza di tre anni di qualità superiore, pari o inferiore a quello raggiunto dalla dirigenza?*

Premessa l’esigenza di non trascurare un fattore oggettivamente ostativo alla più serena integrazione, quello relativo alle sperequazioni di inquadramento e di retribuzione del personale, come derivante dalle differenti dinamiche contrattuali che hanno determinato i diversi percorsi di carriera nei due Istituti, almeno sul territorio, il livello di integrazione tra dirigenti appare più alto. La differenza dipende dalla maggiore o minore opportunità di collaborazione. Tra i dirigenti è, d’ufficio, più sviluppata, ancorché vada favorita con iniziative che la favorisca e la incentivi costantemente. Tra il resto del personale dipende dalla circostanza di ritrovarsi o meno in un medesimo gruppo di lavoro e magari a operare con le stesse procedure e per gli stessi prodotti. Ecco, quest’ultima evenienza si è rivelata un formidabile strumento di integrazione: lavorare insieme con le stesse procedure.

E' singolare ma le procedure possono diventare parte della propria dote identitaria: io sono un po' anche la procedura che utilizzo e tendo – si badi, solo all'esterno – a rivendicarne qualità vere o presunte nella comparazione con quelle altrui, come se fossero qualità riferibili alla mia persona.

Questo legame identitario rende più difficile il riconoscimento delle qualità o delle difficoltà incontrate dal collega di diversa estrazione: tu sei un po' anche la procedura che utilizzi; se fosse inadeguata, tu sei parte del problema e non vittima del problema.

In questo modo, al più, si scorgono le differenze ma non si ha interesse a comprenderne le ragioni e meno che mai a importarne eventuali opportunità, insite nella differenza.

Tutto questo viene assorbito, se ci si cimenta con le stesse difficoltà.

In queste esperienze, che purtroppo non sono ancora perseguibili in modalità diffusa, il processo di integrazione è pressoché perfezionato.

Il rapporto proficuo fra Centro e Territorio era un punto molto dolente nel soppresso Ente: trova che le maggiori dimensioni, le proliferanti competenze e la progressiva diminuzione del personale dell'INPS lo agevoli o ne faccio un obiettivo difficilmente migliorabile?

In Veneto abbiamo provato ad alimentarle ove sia apparso possibile e i risultati sono stati molto incoraggianti.

Si è sempre a nord e a sud di altri....

Le organizzazioni articolate secondo logiche centro/territorio sono congenitamente esposte a questa criticità. Man mano che ci si allontana dal fruitore del servizio, si diventa meno sensibili alle sue esigenze e l'equilibrio tra qualità e tempestività del riscontro rischia di essere sbilanciato a favore della prima.

Naturalmente, questa criticità si accentua in misura direttamente proporzionale alle dimensioni della struttura, mentre la contrazione del personale potrebbe, in una sorta di paradossale eterogenesi dei fini, ridimensionare il fenomeno, dal momento che induce a stringere necessariamente le maglie dell'organizzazione.

Il fenomeno, tuttavia, non andrebbe affidato allo "scontro" tra dinamiche ingovernate; a mio avviso, una misura di contrasto potrebbe essere efficacemente costituita dalla

previsione di agili ma permanenti tavoli consultivi a geometria variabile e a composizione mista, tra rappresentanti delle dd.cc. e delle dd.rr., da convocarsi prima dell'adozione di provvedimenti a prevedibile forte impatto territoriale.

Inoltre, ogni d.c. potrebbe dedicare uno "sportello" all'utenza interna ("l'INPS si risponde", se volessimo giocare con le parole), con tempi di risposta certi e comunque monitorati.

- *Dr. Salomone, solo il cambiamento è eterno, perpetuo, immortale diceva Schopenhauer: in questa esperienza di profondo cambiamento di cultura organizzativa qual è il suo senso di autoefficacia oggi?*

Schopenhauer, come buona parte della tradizione filosofica occidentale, fu pessimo lettore di Parmenide (che verosimilmente non avrebbe sottoscritto quell'affermazione), e per di più fu affascinato dall'idea del Nulla....

In realtà, per chi lo subisce ogni cambiamento è una piccola morte, questo lo rende sempre un po' sofferto anche in un'era che ha iscritto quale unica certezza del proprio orizzonte solo il costante cambiamento.

Un ossimoro che si risolve, a mio avviso, soltanto orientando le nostre migliori energie nella valorizzazione delle risorse più preziose che ci sono affidate nell'esercizio delle funzioni dirigenziali, quelle delle persone, dal momento che i modelli organizzativi, che rimangono meri strumenti, sono per giunta più esposti ai mutamenti imposti, per esempio, dal parossismo tecnologico.

Naturalmente, sono strumenti importanti, che credo – peraltro - dovrebbero decisamente evolvere verso moduli sempre più coinvolgenti e flessibili.

"Sognavano organizzazioni che li esonerassero dall'essere virtuosi" scrive Eliot nei "Cori della Rocca"; ecco, io condivido la censura di quel sogno (all'evidenza un alibi per le nostre responsabilità) e ritengo che compito del dirigente – e quindi il mio – sia quello di scoprire il giacimento di virtù che ogni persona ha in dote e consentirle di investirlo nell'organizzazione di servizio in cui le capita di operare.

In questa convinzione assoluta, in questa fedeltà al "fattore umano" ripongo oggi più che mai il senso della mia autoefficacia.

Grazie Direttore. Buon lavoro a Lei e alla Sua squadra.

Grazie a Lei

ALLEGATO B**INTERVISTA AL DIRETTORE REGIONALE INPS DEL PIEMONTE GIA' DIRETTORE CENTRALE ORGANIZZAZIONE INPS COORDINATORE NAZIONALE DEL GRUPPO DI LAVORO SUL NUOVO MODELLO DI SERVIZIO****Dr. Gregorio Tito**

Dr. Tito innanzitutto grazie per la Sua disponibilità, in termini di tempo e attenzione.

Lei ha ricoperto per diversi anni il ruolo di Direttore Centrale dell'Organizzazione di una delle Amministrazioni più grandi (ancor prima dell'integrazione con il soppresso Inpdap) e di maggiore impatto sociale di questo Paese. Attualmente è il Direttore della Regione Piemonte, partita per prima in Italia con l'integrazione logistica e funzionale con l'Ex Inpdap presso la Sede di Cuneo, ed è fresca la sua nomina a Coordinatore Nazionale del Gruppo di lavoro, istituito dal Direttore Generale, per disegnare il nuovo Modello di Servizio dell'INPS.

"Fare di più, meglio e con meno risorse" sembra essere il mantra imposto da esigenze di contenimento della spesa pubblica e semplificazione della macchina amministrativa.

Proprio INPS è stato protagonista della più radicale operazione di fusione organizzativa: vi è confluito un Ente, dalla sera alla mattina, con circa 7.000 dipendenti, che si interfacciava con tutto il mondo della Pubblica Amministrazione, centrale e periferica, italiana.

I cambiamenti organizzativi sono complessi, richiedono alle persone, e soprattutto ai leader delle organizzazioni, processi di adattamento quasi istantanei.

Dr. Tito partiamo con una domanda forse poco diplomatica:

- *Quanto è stato difficile non essere percepito come 'l'annessore' dal Management di provenienza INPDAP?*

Ovviamente, i cambiamenti sono sempre traumatici, soprattutto quando viene mense un'azienda per essere incorporata in un'altra: il rischio di essere percepiti come 'colonizzati' è altissimo. Tuttavia, ho cercato d'impostare il rapporto con i nuovi Colleghi, cercando, assieme a loro, di guardare al futuro: un nuovo grande Istituto, una nuova grande sfida, un servizio importante da rendere al Paese, la possibilità di

avere, ciascuno, maggiori spazi, orizzonti più vasti, sfide più complesse. Su queste basi, è stato possibile coinvolgere, progressivamente, i nuovi compagni di lavoro, a tutti i livelli.

- *In qualità di analista delle organizzazioni, il processo di integrazione, che segue una soppressione imposta top down, non solo all'Ente incorporato, ma anche all'Ente incorporante, quante possibilità ha di accrescere nel tempo il proprio grado di coesione interna? Unificando le procedure? Investendo sull'interscambiabilità nei servizi all'utenza da parte di tutto il personale, a prescindere dalla provenienza?*

I fenomeni di concentrazione aziendale sono sempre *top-down*: il punto è se si guarda al passato (con rimpianto) o se si guarda al futuro (con speranza): io credo che la recente decisione del Direttore Generale di avviare una rivisitazione complessiva del modo di essere dell'INPS, progettando, non solo un nuovo modello di servizio, ma anche una nuova identità, sia il modo migliore per integrare esperienze diverse. Sostanzialmente, tutti (vecchi e nuovi) dobbiamo metterci in discussione e guardare al sistema di protezione sociale che il Paese chiede, capace quindi di accogliere efficacemente le sfide poste dall'uscita dalla crisi iniziata nel 2008. Ovviamente, in un Istituto fortemente automatizzato, dove l'informatica non stato solo uno strumento, ma anche una cultura, un momento fondamentale di unificazione è dato dalle procedure e dagli standard di efficienza-efficacia da esse garantite.

- *Osservando il personale, giudica il livello di integrazione raggiunto ormai a distanza di tre anni di qualità superiore, pari o inferiore a quello raggiunto dalla dirigenza?*

Il discorso andrebbe affrontato caso per caso. Direi che il problema è più generazionale che di qualifica: come prevedibile, c'è più disponibilità al cambiamento tra le persone più giovani, che tra i più anziani: col tempo, se l'esperienza non m'inganna, l'integrazione, non solo funzionale, ma culturale, sarà generale.

- *Il rapporto proficuo fra Centro e Territorio rappresentava un punto di caduta sensibile nel soppresso Ente. Lei, Direttore, ha rivestito un ruolo chiave nella cabina di regia centrale dell'INPS e dirige una Regione che storicamente*

spicca per la carica innovativa: la sua leadership lo riflette bene. In Piemonte è stato avviato un Progetto sul Benessere Organizzativo, prima ancora che lo si promuovesse a livello centrale, in Piemonte si è dato un proficuo contributo alla implementazione e definizione della procedura anti-frode, attraverso una serie di alert che hanno aiutato il Risk Management dell'Istituto, in Piemonte si è avviato un Progetto sulla mediazione culturale, un dialogo incisivo con le ASL per l'invalidità civile, un Progetto mirato alla rivisitazione del modello di ricevimento 'fisico' allo Sportello, nell'era della virtualizzazione progressiva nell'accesso ai servizi pubblici. Il Centro vi ha aiutati, ignorati o emulati?

Il Centro ha osservato, valutato e poi mi ha dato la responsabilità (assieme al Direttore della Lombardia) di progettare il Nuovo modello di servizio: le linee sono quelle che, come Piemonte, abbiamo elaborato in questi ultimi anni. Mi pare quindi che ci sia stata una dialettica produttiva tra Centro e Territorio. Peraltro, ciò si rileva anche nella composizione dei Gruppi di progetto: essi comprendono risorse umane appartenenti sia alla Direzione Generale che alla Sedi territoriali.

- *Il Centro sconta la non prossimità al fruitore del servizio, il Territorio sconta la mancanza di tempo dettata dall'emergenza, dalla pressione mediatica, dal pregiudizio che spesso viene alimentato.*

Come si fa ad essere un "buon" Centro per un "buon" Territorio e viceversa?

Il Centro deve saper integrare nelle proprie strutture e nel proprio lavoro di elaborazione le migliori energie che il Territorio esprime e, nel lavoro di tutti i giorni, coloro che operano nelle strutture di produzione devono trovare il modo (e il tempo) per riflettere sul senso del proprio lavoro: il punto critico è dato dalla fiducia che l'operatore percepisce, non solo per l'assolvimento dei propri compiti specifici (erogare servizi), ma per il riconoscimento della proprie capacità intellettuali e progettuali: in questi casi, le persone 'trovano il tempo per tutto'. Ho visto spesso nostri funzionari impegnarsi in attività progettuali e, nel contempo, non trascurare nemmeno una pratica di quelle ad essi affidate: nelle aziende di servizio non ci si basa sul concetto di 'saturazione del tempo', ma su altre variabili che 'moltiplicano il

tempo': soprattutto, la motivazione (oltre all'organizzazione, alla formazione, al supporto tecnologico).

- *Direttore, molto banalmente: non esiste il modello organizzativo perfetto. Come ci si avvicina al meno imperfetto, quando se ne deve studiare uno nuovo?*

Bisogna partire dalle persone: quelle che serviamo e quelle che sono nelle nostre organizzazioni. Mi piace pensare la Qualità come uno specchio: ciò che facciamo per il cliente esterno deve avere un riflesso sul cliente interno dello stesso tipo. Questa è la base. Per il resto, una buona progettazione deve partire dalla strategia (elaborata da chi governa l'azienda) e progettare poi l'organizzazione, la tecnologia e il ruolo degli operatori in modo tale che queste variabili siano coerenti tra di loro e l'insieme sia coerente con la strategia.

- *Direttore, cosa distingue il cambiamento dallo pseudo-cambiamento nelle organizzazioni?*

Il cambiamento, se è vero, coinvolge in profondità le persone: occorrono una buona narrazione, un'adeguata formazione, una coerente politica del personale, un'adeguata dotazione tecnologica, un valido sistema di relazione col cliente. Soprattutto, occorre evitare autoreferenzialità e porre davvero il cliente al centro.

Grazie Direttore. Buon lavoro a Lei e alla Sua squadra

ALLEGATO C**INTERVISTA AL DIRETTORE REGIONALE INPS DELLA PUGLIA****Dr. Giovanni Di Monde**

Dr. Di Monde innanzitutto grazie per la Sua disponibilità, in termini di tempo e attenzione.

- *Lei dirige l'INPS pugliese dal 1 settembre 2010. A distanza di tre anni, qual è la sua valutazione sullo sviluppo di una 'cultura organizzativa comune' tra il personale e la dirigenza della Gestione Privata e della Gestione Pubblica? Ci sono ancora margini di miglioramento?*

L'Inps è stato da sempre un ente "anomalo": prossimo per *mission* al mondo lavorativo privato, si è mosso prima di altre Pubbliche Amministrazioni nella logica del Problem Solving, anche sulla spinta di un'utenza progressivamente provata dal duro contesto socio-economico. Sicuramente sul territorio l'integrazione è in fase più avanzata, si registra una volontà più avanzata di compierla, anche per la sollecitazione rappresentata dalla razionalizzazione logistica: ne sono un esempio Bari e Lecce, sedi di 1^ complessità. A Bari, ad esempio, abbiamo reso disponibile un immobile di dimensioni importanti.

I margini di miglioramento sicuramente ci sono: sul piano informatico, in direzione di un maggior allineamento tra i vari enti confluiti, e margini di miglioramento in termini normativi, retributivi, contrattuali, di allineamento fra il personale di ogni provenienza.

- *I Suoi direttori intorno al Tavolo della Conferenza periodica da Lei indetta sono più o meno 'dialettici' di tre anni fa?*

Abbiamo conservato la prassi di riunirci almeno una volta al mese (coinvolgendo anche i Dirigenti di area), per la verifica periodica dell'andamento produttivo e per un confronto più ampio, posto che ci muoviamo in uno scenario organizzativo di grandi cambiamenti, non solo a seguito dell'integrazione con gli enti soppressi, ma anche per

una discontinuità oggettiva a livello di *governance*: siamo a 4 fra Presidenti e Commissari e 2 Direttori Generali che si sono succeduti in quattro anni.

Non dimentichiamo mai, però, che, mentre in altri Paesi europei le piazze si riempivano per la pressione di una crisi economico-sociale senza precedenti da oltre un secolo, l'Inps in Italia "ha tenuto", ha fatto da collante sociale, contenendo e gestendo una domanda sociale molto pressante.

- *Quali sono stati a Suo avviso i punti di forza e i punti di caduta di questa fusione caduta un po' dal cielo sia per l'Ente soppresso che per l'Ente 'incorporante'?*

Sicuramente a fronte di una soppressione *ex lege* subitanea, è seguito un lungo periodo di attesa dei decreti attuativi, che ha creato un'incertezza non benefica dal punto di vista delle competenze, della gestione operativa, del rafforzamento di un senso comune di appartenenza.

Lo sforzo integrativo richiederebbe uno sforzo normativo fondamentale: basti pensare al caso delle pensioni dei dipendenti pubblici, la cui posizione assicurativa sconta una latitanza nella trasmissione dei dati da parte delle altre Pubbliche Amministrazioni, che non hanno (diversamente dalle aziende) alcuna norma cogente in tal senso. Ne sarebbe auspicabile l'introduzione.

- *Direttore, nel 2013 è stato assegnato, dal Dipartimento Affari Economici e Sociali delle Nazioni Unite, alla Direzione regionale INPS da Lei diretta, il Premio UNPSA – United Nations Public Service Awards, massimo riconoscimento nel settore delle eccellenze del servizio pubblico, nella categoria "Prevenzione e lotta alla corruzione nei Pubblici Servizi".*

Quanto la tensione etica, la consapevolezza e l'orgoglio di lavorare ogni giorno al servizio del pubblico, della comunità, a prescindere dall'acronimo di un singolo Ente, può costituire il vero e decisivo collante culturale all'interno di un'organizzazione?

Nella Pubblica Amministrazione, a dispetto dell'immagine che spesso se ne dà in maniera strumentale, ci sono tante eccellenze. Oltre al prestigioso premio che Lei ha citato, di cui siamo particolarmente orgogliosi, abbiamo avuto altri importanti riconoscimenti:

- Il “Premio Qualità PPAA 2010-2011” consegnato alla Sede Provinciale di Lecce in occasione del FORUMPA 2011 “per avere dimostrato grande efficacia nel fronteggiare le sempre crescenti richieste della cittadinanza nel campo della previdenza e dell’assistenza coniugando puntualmente efficienza ed economicità nella gestione delle agenzie territoriali. In particolare, è stata premiata la capacità di adottare procedure volte alla qualità totale e al miglioramento continuo”;
- Il “Premio PA Aperta 2012 Smart City Exhibition Bologna”, attribuito alla Direzione regionale Puglia “per l’impegno e lo sforzo profuso per dare agli invalidi civili un servizio efficiente con il progetto “Senza barriere: amministriamo insieme” presentato nella sezione “Smart City inclusiva”;

La tensione etica, l’orgoglio del ruolo, del servizio reso, è particolarmente strategico nelle organizzazioni di servizi che, per la vastità di settori economici e sociali con cui entrano in contatto, sono inevitabilmente “esposte” ad un maggior rischio collusivo. Per questo il tema della prevenzione e lotta alla corruzione ci ha particolarmente inorgoglito: non è stato un premio ad un progetto, ma sono state premiate delle azioni concrete, delle pratiche messe in atto nell’attività di tutti i giorni. L’etica è il primo pilastro di una sana cultura organizzativa, della possibilità di riconoscersi nel proprio lavoro, di un autentico orizzonte di senso per un’organizzazione di servizi alla comunità.

Grazie Direttore. Buon lavoro a Lei e alla Sua squadra.

ALLEGATO D

QUESTIONARIO ANONIMO PER I QUADRI

Esprimere con giudizio da 1 (completo disaccordo) a 5 (accordo massimo) la corrispondenza delle seguenti affermazioni

A seguito della fusione di INPDAP e ENPALS nell'INPS:

- 1) ritieni ti venga richiesto:
 - troppo rispetto al tuo ruolo/qualifica
 - troppo poco rispetto al tuo ruolo/qualifica

- 2) di ricevere:
 - sufficienti apprezzamenti verbali da parte dei colleghi
 - di non ricevere sufficienti apprezzamenti verbali da parte dei colleghi

- 3) di ricevere:
 - sufficienti apprezzamenti verbali da parte dei superiori
 - di non ricevere sufficienti apprezzamenti verbali dai tuoi superiori

- 4) nel nuovo INPS ti capita di osservare/vivere in prima persona i seguenti fenomeni nel tuo ambiente di lavoro:
 - disinteresse per il lavoro
 - insofferenza per il lavoro
 - trasparenza e apertura dell'ambiente di lavoro
 - mancanza di solidarietà fra colleghi
 - possibilità di dire con franchezza ciò che si pensa
 - dimostrazione di interesse e sostegno da parte dei superiori
 - tensione, ansia, preoccupazione generata dal lavoro
 - mancanza di regole
 - eccesso di regole
 - voglia di impegnare nuove energie nel lavoro
 - autonomia nello svolgimento del proprio lavoro
 - equità nell'assegnazione dei carichi di lavoro
 - frequenza nell'andare al lavoro volentieri
 - utilità del proprio lavoro
 - senso di identità dell'Istituto
 - intervento dei superiori per gestire la conflittualità
 - sufficiente protezione dalle aggressioni degli utenti
 - orgoglio per il ruolo sociale dell'Istituto

- 5) esiste il nuovo INPS?...