Il nuovo Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'Inps.

Sommario

Premessa 1
1. L'approccio metodologico *bottom up,* coinvolgimento e partecipazione.. 3
2. Il lavoro svolto 5
3. Le direttrici fondamentali del cambiamento 6
4. Inclusione sociale: le nuove prestazioni sociali. 8
5. Il riequilibrio delle Direzioni Centrali di prodotto per realizzare il nuovo *welfare* delineato dal legislatore 9
6. La riconfigurazione del rapporto centro-territorio 11
7. Formazione continua e capitale umano 13
8. Lo sviluppo di sistemi di monitoraggio idonei a contrastare le frodi..... 16
9. L'attuazione delle novità introdotte nella *governance* dell'Istituto 17
10. Innovazione e trasformazione digitale..... 18
11. Conclusioni.....22

Premessa

La produttività di una azienda, di una organizzazione, dipende, a parità di altre condizioni e dotazioni fisiche e tecnologiche, non solo dallo sforzo individuale, ma anche dal clima organizzativo, dal benessere del personale, dagli strumenti di motivazione predisposti e quindi dalla soddisfazione individuale che diventa un bene condiviso. A ciò contribuiscono: 1) la formazione continua dei lavoratori; 2) una leva organizzativa adeguata; 3) la continua ricerca di innovazione e progresso tecnico. Il progetto di riorganizzazione dell'Istituto si basa su questi tre principi, e consta di una serie di misure volte ad adeguare l'assetto organizzativo dell'Inps al contesto socio-economico del Paese, continuamente in evoluzione, che possiamo delineare brevemente come segue:

- la *policy* e il contesto normativo che negli ultimi anni si sono indirizzati nuovamente e con slancio verso importanti misure di *welfare*, all'indomani di una crisi economica importante;

- il contesto sociale del Paese che vede polarizzazioni crescenti e disuguaglianze enormi tra ricchi e poveri, tra cittadini sempre più scolarizzati e altri sempre più indietro anche da un punto di vista tecnologico;
- il *digital divide,* che si traduce in differenze di opportunità e di accesso a strumenti che l'Istituto mette a disposizione;
- la necessità di rimuovere, in alcuni contesti, le crescenti "barriere burocratiche" per avvicinarsi sempre di più verso l'utenza fragile;
- la necessità, per un Ente grande e importante come l'INPS, per il ruolo che riveste nel Paese, di stare sempre sulla frontiera del progresso tecnico, di essere *leader* nei processi di innovazione, fornendo strumenti e progetti per la transizione verso nuovi paradigmi tecnologici;
- l'evoluzione del sistema pensionistico, degli strumenti a disposizione e la consapevolezza che ci saranno nel prossimo futuro ulteriori innovazioni in tema di pensioni e di sostegno al reddito, cui riuscire ad adeguarsi prontamente, e adattarsi con flessibilità.

Tutto questo impone un cambiamento, una riorganizzazione, appunto, una evoluzione necessaria, all'interno di un contesto socio-economico sempre più complesso, con bisogni diversificati provenienti da una utenza sempre più esigente.

L'attuale quadro politico-ordinamentale pone l'Istituto di fronte a sfide inedite, alcune legate alle nuove funzioni e competenze acquisite, altre connesse all'inasprirsi di criticità già presenti. Ciò arricchisce e accresce le responsabilità dell'Istituto e impone una risposta adeguata sul piano organizzativo e funzionale. La riorganizzazione deve contribuire a un significativo rinnovamento necessario a raggiungere gli obiettivi istituzionali assegnati.

Oltre a consolidare l'esistente, è necessario redistribuire risorse e responsabilità secondo un'articolazione più congrua. Si impone, da quest'ultimo punto di vista, l'assegnazione più agile di competenze e obiettivi specifici. L'innovazione tecnologica è materia di importanza strategica che richiede una serie di interventi organizzativi adeguati e congrui. Molte Direzioni saranno chiamate a fornire un contributo propositivo in termini di adeguamento continuo del quadro normativo di riferimento, delle *best practice* e di modelli di intervento dell'Istituto, tenuto

conto dei nuovi scenari socio-economici e delle nuove politiche sociali in cui l'Ente è chiamato ad operare.

Altrettanto rilevante, complessa e importante è l'azione di coordinamento unitamente al potenziamento delle sinergie con altri enti e Istituzioni (INL, Anpal, Regioni, Comuni, ecc.).

Ulteriori elementi di complessità attengono a nuove e più diffuse azioni fraudolente a danno dell'Istituto e di altre Amministrazioni pubbliche basate su tecniche e metodologie che sfruttano gli spazi di discrezionalità su cui si fondano le buone prassi di collaborazione fra enti pubblici e utenti privati, amplificandone gli effetti attraverso l'uso illegittimo delle nuove strumentazioni di comunicazione digitale. Si impone, da questo punto di vista, la predisposizione di adeguate strategie di contrasto così come il rafforzamento e il rinnovamento delle strutture a ciò deputate. Questo è il quadro che si può sintetizzare: vecchie questioni, che si ripresentano diversamente e si aggravano, nuovi obiettivi e compiti che nell'attuale contesto socio-economico assumono massimo rilievo, anche per la connotazione anticiclica che rivestono.

1. L'approccio metodologico *bottom up,* coinvolgimento e partecipazione

L'approccio che si è seguito nella riorganizzazione è di tipo *bottom up,* con il coinvolgimento di tutti: dalla dirigenza agli Organi, dai sindacati al personale, il tutto nella massima trasparenza dei percorsi e delle decisioni. Le modalità di funzionamento dell'Istituto sono state oggetto di un'attenta analisi, sviluppatasi attraverso un costante confronto con i lavoratori e con tutti i soggetti istituzionali, adottando un approccio partecipativo e *bottom up* che ha consentito di accedere a punti di vista mai precedentemente scandagliati. L'Istituto dovrà sempre più insistere su un approccio partecipativo, sulla trasparenza, sul coinvolgimento delle persone che vi lavorano, adottando metodi cari alla ricerca scientifica, sviluppatisi recentemente nell'ambito del cosiddetto "*engagement* organizzativo", anche come fattore di motivazione, al fine di migliorare clima organizzativo, benessere e quindi efficienza, e ridurre potenziali conflitti.

Cinque sono state le principali leve per la realizzazione di tale modalità operativa:

- il rilancio di relazioni sindacali aperte, il dialogo sociale continuo, il confronto con tutti;
- l'apertura di un canale di comunicazione diretta con tutto il personale dell'Istituto, che ha consentito l'emersione di questioni e problematiche della quotidiana attività lavorativa;
- le visite sul territorio, attraverso le quali si è avuto la possibilità di approfondire i problemi locali, anche mediante colloqui personali con i funzionari addetti alle diverse linee di prodotto, in tutte le regioni;
- l'avvio di tavoli di innovazione: 12 "Cellule di cambiamento" attraverso le quali è stato possibile focalizzare l'attenzione su tematiche selezionate in base alla particolare rilevanza strategica nel quadro dell'evoluzione del modello di servizio;
- un confronto continuo con i dirigenti dell'Istituto.

In questo modo, è stata promossa una metodologia di condivisione non verticistica, ma volta, piuttosto, a creare i presupposti per una evoluzione partecipata dell'organizzazione esistente.

Anche alla luce degli approfondimenti anzidetti, è stato avviato un confronto diretto con la dirigenza apicale dell'Istituto, suddivisa in tre gruppi di lavoro, che si sono interrogati su argomenti strategici di fondo, al fine di confrontare le criticità rappresentate con le soluzioni individuate e selezionare i punti di vista maggiormente condivisi. Questi lavori sono stati presentati e discussi in due riunioni formali con i direttori e in diversi incontri tematici informali.

I risultati ottenuti sono stati oggetto di presentazione all'intero *Management* dell'Istituto, nel corso della *Convention* del 10 settembre 2019, a cui hanno preso parte tutti i dirigenti dell'Istituto (oltre 450 dirigenti). In quella occasione, la dirigenza e i vertici dell'amministrazione hanno presentato progetti e offerto spunti di riflessione a completamento di un organico processo di analisi.

Subito dopo, ha avuto luogo una serie di sessioni di lavoro con il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza per un confronto dettagliato sui temi di maggiore rilevanza strategica.

Sul piano della partecipazione alla riorganizzazione da parte delle Organizzazioni sindacali di rappresentanza dei lavoratori dell'Istituto, i cambiamenti progettati dall'Amministrazione sono stati oggetti di continuo confronto in ogni sede utile allo scopo, prima fra tutte l'Organismo paritetico per l'innovazione, previsto dal vigente CCNL. L'attuazione del modello di riorganizzazione dell'Istituto ha beneficiato delle osservazioni e delle indicazioni emerse nel corso di questi confronti, tant'è che nel corso delle sessioni di lavoro con le Organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori la declinazione del riassetto organizzativo è stata opportunamente rivalutata alla luce delle analisi sviluppate e dei punti di vista emersi nel corso dei lavori. Tutto ciò ha ampiamente dimostrato come l'Amministrazione non si sia mossa sulla base di uno schema definito e precostituito, ma abbia utilizzato, per conseguire il risultato maggiormente utile all'Istituto e al Paese, tutte le idee, visioni, esigenze, prospettive e passioni recate da ogni soggetto che partecipa e contribuisce alla vita dell'Istituto, prime fra tutte le Organizzazioni che rappresentano le lavoratrici e i lavoratori dell'Istituto stesso.

2. Il lavoro svolto

Il lavoro svolto consente, oggi, di mettere a disposizione dell'Ente un prodotto maturo, in grado di assicurare l'efficace gestione dei nuovi segmenti di *welfare*, oltre che rafforzare il contrasto alle frodi, alle irregolarità e al *dumping* contrattuale, riequilibrare le competenze delle attuali Direzioni di prodotto, potenziare la capacità di risposta al cambiamento, completare i processi di integrazione dei servizi attraverso la reingegnerizzazione dei processi di lavoro e l'adeguamento alle esigenze di semplificazione, anche ai fini di superare il *digital divide* che ancora oggi costituisce un ostacolo per le categorie di iscritti della c.d. terza età.

In tale contesto l'adeguamento dell'Ordinamento delle funzioni "ristruttura", fra l'altro, le Direzioni centrali "abnormi" per il tasso di concentrazione di competenze

in strutture organizzative palesemente "affaticate" dall'eccessiva e incongrua estensione dei compiti affidati.

E' il caso della Direzione Centrale Risorse umane, della Direzione Centrale Entrate e recupero crediti, della Direzione Centrale Organizzazione e Sistemi informativi, della Direzione Centrale Audit, trasparenza e anticorruzione e della Direzione Centrale Sostegno alla non autosufficienza, invalidità civile e altre prestazioni, la cui scomposizione è volta a creare i presupposti per una risposta più efficace e tempestiva sia ai bisogni del personale interno, sia ai bisogni dei cittadini e degli *stakeholder*.

La nuova architettura è destinata a realizzare anche un diverso rapporto con i CAF, i patronati e gli intermediari previdenziali in una prospettiva, tuttavia, in cui l'Istituto possa rafforzare la sua funzione di indirizzo, supporto e controllo della importante funzione svolta dalla rete di soggetti che agevola il rapporto fra l'Istituto, da un lato, e il cittadino e l'impresa, dall'altro.

Il superamento di fatto degli incarichi di studio, inoltre, è volto a porre fine in prospettiva, a quella che in passato ha costituito una operazione che non ha procurato né risparmi né portato efficienza. È ragionevole prevedere l'esaurimento degli stessi, che potranno essere sostituiti da Direzioni generali utili al progetto e al modello di riorganizzazione dell'Istituto.

3. Le direttrici fondamentali del cambiamento

La riorganizzazione consegue all'analisi approfondita delle maggiori criticità presenti, soprattutto legate all'incremento qualitativo e quantitativo delle prestazioni richieste all'Istituto, e al repentino mutare del quadro normativo di riferimento.

Ciò ha determinato una diminuzione della qualità percepita in alcuni ambiti territoriali, una diminuzione della capacità di confronto, con gli utenti e con le

associazioni di rappresentanza, e una constatata difficoltà di informazione e risposta.

Sul piano strutturale le difficoltà si legano ad una serie di congiunture negative presenti da tempo nel sistema Paese.

Sotto il profilo quanti-qualitativo, l'Istituto si vede (da tempo) fortemente ridotto nelle professionalità disponibili a causa del blocco del *turn over*. Le professionalità presenti – d'altra parte - ricevono meno formazione, in collegamento alla *spending review.*

Le conseguenze più gravi sono state il deficit di trasferimento di competenze ed esperienze dai lavoratori più esperti a quelli più giovani e la mancanza di spinte progettuali di rinnovamento che fisiologicamente si determinano con l'ingresso di personale più giovane.
In generale, negli ultimi dieci anni non vi è stato alcun ingresso di nuove figure professionali.

L'Istituto ha dovuto ricorrere maggiormente a forme di *outsourcing* soprattutto nel campo dell'informatica e dei *contact-center*, per la richiamata carenza di personale.

La necessità di concentrarsi sulla produzione ha ridotto gli spazi di consulenza e di assistenza agli utenti e alle imprese, che debbono essere adeguatamente ripristinati. Oggi una inversione in questo senso è necessaria e possibile. L'incremento delle unità di lavoro avvenuto nel luglio scorso (3504 unità di personale), e le ulteriori previsioni di incremento (circa 2000 unità) nel prossimo anno, incluso un numero di professionisti e ingegneri informatici, rende possibile perseguire una logica di efficienza sociale, una elevata qualità del servizio, un rapporto più stretto con territorio e utenza, una più capillare consulenza pensionistica, e servizi diffusi a livello territoriale, declinati anche in forme non convenzionali (punti inps, punti telematici, unità mobili).

Sono essenzialmente sette le direttrici fondamentali del cambiamento organizzativo che si propone:

a. un presidio *ad hoc* per l'inclusione sociale;

b. il riequilibrio delle Direzioni centrali di prodotto per realizzare il nuovo *welfare* delineato dal legislatore;

c. la riconfigurazione del rapporto centro-territorio e il conseguente riequilibrio da realizzare attraverso un maggior supporto alle sedi territoriali;

d. la valorizzazione del capitale umano e della innovazione;

e. lo sviluppo di sistemi di monitoraggio idonei a contrastare le frodi;

f. l'attuazione delle novità introdotte nella *governance* dell'Istituto;

g. l'esigenza di omogeneizzare le prestazioni pensionistiche, evitando le riscontrate differenze di trattamento nei diversi ambiti territoriali.

La portata di ciascuna di queste direttrici richiede, giocoforza, un adeguamento della Tecnostruttura che, per ragioni oggettive, rischierebbe, nell'attuale configurazione, di non rispondere più adeguatamente alle aspettative degli *stakeholder* e ai bisogni della collettività.

In questi motivi, risiede la genesi delle novità che si introducono per una ridefinizione delle Strutture centrali e territoriali nel quadro delle innovazioni normative introdotte da ultimo dal Legislatore.

4. Inclusione sociale: le nuove prestazioni sociali.

Il moltiplicarsi delle prestazioni che il legislatore, ancora di recente, ha posto in capo all'INPS, colloca l'Istituto all'interno di uno scenario politico-istituzionale che manifesta una esigenza di fondo: rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale per garantire forme di tutela di base nei confronti dei soggetti svantaggiati.

Dette riforme si fondano su solide basi costituzionali e si presentano coerenti, in ambito europeo, con la Carta sociale europea del 1996 e, da ultimo, con il Pilastro sociale dell'UE (2017).

Si tratta di una svolta storica per il nostro Paese, che colloca l'Istituto in una posizione di massima responsabilità.

È doveroso, dunque, per consentire alle risorse amministrative di reagire fattivamente e positivamente, permettere alle stesse di avvalersi di un'architettura ordinamentale adeguata, anzitutto attraverso un riequilibrio delle Direzioni centrali di prodotto.

5. Il riequilibrio delle Direzioni Centrali di prodotto per la realizzazione di un nuovo *welfare* delineato dal legislatore

L'attuale assetto organizzativo dell'Istituto rischia, per ragioni oggettive, di non rispondere più adeguatamente alle aspettative degli *stakeholder*, degli utenti, e più in generale, ai bisogni della collettività, oltre che alle esigenze dello stesso personale.

L'Istituto versa in una situazione organizzativa caratterizzata da punti di forza, ma anche di debolezza, che suggeriscono di gestire la complessità mediante un riequilibrio delle Direzioni centrali di prodotto.

In questo quadro, riteniamo che la creazione di alcune Direzioni centrali, collegate ai nuovi prodotti di *welfare* considerati strategici e, quindi, meritevoli di particolare attenzione costituisca una adeguata evoluzione del modello organizzativo dell'Istituto.

In questa prospettiva, le attività precedentemente facenti capo alla Direzione centrale "Sostegno alla non autosufficienza, invalidità civile e altre prestazioni" e alla Direzione centrale "Ammortizzatori sociali" vengono suddivise fra le seguenti:

1. **Direzione centrale "Inclusione sociale e invalidità civile",**

2. **Direzione centrale "Credito, welfare e strutture sociali"**,
3. **Direzione centrale "Ammortizzatori sociali".**

La linea di demarcazione tra queste tre direzioni insiste su ciò che è strettamente contributivo e finanziato attraverso la contribuzione (come ad esempio la Naspi) da ciò che è assistenziale e finanziato con la fiscalità generale (come ad esempio il reddito di cittadinanza). La Direzione centrale Credito, welfare e strutture sociali è legata, invece, al *welfare* integrativo pubblico.

Si tratta di innovazioni principalmente legate al peso strategico di queste attività nel quadro della *mission* istituzionale che richiedono, altresì, un'adeguata attenzione anche sotto il profilo della comunicazione pubblica.

Nella medesima prospettiva, deve collocarsi lo sviluppo di un progetto di estensione di determinate prestazioni a tutti i settori del pubblico impiego e di individuazione di forme di integrazione delle stesse con strumenti di *welfare* aziendale.

Gli interventi sul piano della comunicazione (in senso ampio) e delle relazioni con gli utenti passano per il rafforzamento della funzione informatica: **Direzione centrale "Tecnologia, Informatica e Innovazione"** che dovrebbe curare anche gli investimenti digitali dell'Istituto. La funzione organizzazione, invece, riacquisirebbe la sua autonomia. All'interno di quest'ultima Direzione centrale, come nelle migliori tradizioni delle grandi organizzazioni pubbliche e private, e secondo quanto suggerisce la frontiera della ricerca in materia, verrà collocata la comunicazione, configurandosi quindi: **Direzione centrale "Organizzazione e Comunicazione".**

Tabella di sintesi 1.

AS IS	TO BE
	Direzione centrale inclusione sociale e invalidità civile

Direzione centrale sostegno alla non autosufficienza, invalidità civile e altre prestazioni Direzione Centrale Ammortizzatori Sociali	Direzione centrale Credito, welfare e struttu sociali Direzione Centrale Ammortizzatori Sociali
Direzione centrale Organizzazione e sistemi informativi	Direzione centrale Tecnologia, informatica e innovazione Direzione centrale Organizzazione e Comunicazione

6. La riconfigurazione del rapporto centro-territorio

Si impone una ridefinizione del rapporto tra centro e territorio. Occorrerà garantire una maggiore presenza dell'Istituto sul territorio, anzitutto con riferimento alla consulenza per i cittadini, per le imprese e per le associazioni.
Il mancato dialogo costituisce al momento un grave elemento di criticità. A tal fine si procede con una rimodulazione dei ruoli affidati alle strutture rivolte agli utenti sulla base della mappatura delle esigenze del territorio e dell'interazione centro-territorio.
L'elevata complessità gestionale delle nuove attività, a forte rilevanza sociale, richiede, inoltre, un riequilibrio centro-territorio e la previsione di una funzione *ad hoc* per salvaguardare i valori di fondo della solidarietà: la **Direzione Servizi al territorio**, che costituisce una naturale evoluzione della vigente Direzione Servizi agli utenti.

Il proposto *restyling* garantirà una maggiore cura delle articolazioni territoriali dell'Istituto con speciale riferimento alla consulenza per i cittadini, per gli assicurati, per le imprese e per le associazioni che costituisce, al momento, un grave elemento di criticità anche a causa delle croniche carenze di personale generate dalle politiche pubbliche di rigore degli ultimi decenni.

Propedeutica, in questa prospettiva, è anche una fondamentale azione di coordinamento con Enti e Istituzioni locali, che richiede una presenza sinergica sul territorio, mediante processi di adeguata cooperazione con gli interlocutori istituzionali.

Consequenziali saranno le rimodulazioni dei ruoli affidati alle strutture deputate sulla base della mappatura delle esigenze del territorio e di raccordo centro-territoriali.

Tabella di sintesi 2.

AS IS	TO BE
Direzione Servizi agli Utenti	Direzione Servizi al Territorio (DST); Presenza di specifiche aree manageriali dentro le direzioni di prodotto, con responsabilità di collegamento e di ascolto continuo con le sedi regionali e locali; collaborazione offerta dalla nuova DST tra le nuove aree manageriali e il territorio

Allo scopo di rafforzare l'attenzione nei confronti delle realtà territoriali dell'Istituto vengono costituiti:

a) il **Comitato per il Territorio**, con il compito di analizzare l'andamento della produzione, rilevare le aree di criticità e progettare le iniziative finalizzate a favorire l'aumento dell'efficacia e dell'efficienza dell'attività istituzionale, anche attraverso il rafforzamento della funzione di servizio delle strutture centrali nei confronti del territorio. Il Comitato è composto dal Direttore Generale, dal Direttore della Direzione Servizi al Territorio e dai Direttori delle Direzioni Centrali di prodotto;

b) il **Comitato per l'integrazione delle Gestioni assicurative pubbliche e private** ha il compito di monitorare lo standard dei servizi degli assicurati alle Gestioni previdenziali pubbliche, rilevare le aree di criticità e definire interventi finalizzati a favorire l'integrazione dei processi di lavoro e il conseguimento di livelli omogenei della qualità delle prestazioni e dei servizi agli assicurati. Il Comitato è composto dal Direttore Generale, che lo presiede, dai Direttori delle Direzioni Centrali di prodotto, dal Direttore della Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione, dal Direttore della Direzione Servizi al Territorio, dal

Direttore della Direzione Centrale Organizzazione e Comunicazione e dal Dirigente dell'Ufficio Estratto Conto Dipendenti Pubblici.

7. Formazione continua e capitale umano

Nel 2019, con il concorso recentemente concluso, l'Istituto ha invertito un lunghissimo *trend* negativo rispetto alla diminuzione del personale. Nella stessa direzione, il quadro legislativo di riferimento prefigura un ulteriore e significativo rafforzamento delle risorse professionali a disposizione dell'Istituto.

Occorre perciò curare particolarmente l'azione di rinnovamento e rafforzamento delle risorse professionali, senza perdere l'importante (stabile e imponente) capacità produttiva dell'INPS che nel tempo è stata garantita mirabilmente ed è incrementata significativamente.

In particolare, dal punto di vista del personale, occorre intraprendere rilevanti azioni. Bisogna anzitutto integrare le professionalità, appena acquisite, nel tessuto organizzativo esistente; ridisegnare i percorsi professionali alla luce delle nuove e diverse competenze e funzioni. Ciò deve costituire incentivo e stimolo per chi è interessato alle progressioni di carriera e per chi intende accrescere la propria professionalità dentro l'Istituto. Un quadro rinnovato e stabile dell'organizzazione consente, altresì, la piena condivisione degli obiettivi da perseguire, legando la propria carriera ai risultati dell'Istituto.

Occorre insistere nello sviluppo delle professionalità presenti in modo da non disperdere le competenze sviluppate sulla base di lunghe e importanti esperienze lavorative in Istituto e presso altre aziende e amministrazioni pubbliche e realizzare il migliore trasferimento di conoscenze e abilità alle nuove generazioni.

A ciò deve legarsi una formazione volta a rafforzare la coesione interna del personale, il senso di appartenenza istituzionale attraverso la conoscenza approfondita dell'INPS, con la condivisione dei relativi progetti strategici, obiettivi, difficoltà e criticità ricorrenti, ecc. In questo senso, ogni dipendente deve

avere consapevolezza (e responsabilità) di come la propria azione faccia parte della complessiva strategia dell'Ente.

Per quanto attiene alle nuove prestazioni, appare necessario intraprendere una più efficace azione informativa (e formativa) che nel medio periodo renda le nuove forme di *welfare* parte integrante della società civile, strumenti conosciuti e facilmente azionabili nei momenti di difficoltà di ogni cittadino. Si deve giungere alla "normalizzazione" del nuovo *welfare* in modo da renderlo elemento macrosistemico stabile, anche dal punto di vista del credito e della finanza. In questo senso l'azione formativa e informativa appare fondamentale.

A tal fine è istituita la nuova **Direzione centrale Formazione e sviluppo risorse umane** cui sono attribuiti nuovi obiettivi insieme ad alcune competenze della Direzione centrale risorse umane. La Direzione dovrà mappare le competenze ed elaborare il piano del fabbisogno formativo, predisporre un piano per lo sviluppo delle competenze professionali, organizzative e manageriali del personale. Le spetta anche l'organizzazione delle attività formative e la gestione condivisa del sistema di *knowledge management.*

Completerà il quadro delle esigenze legate al personale, in un secondo momento, l'istituzione della nuova Direzione centrale Ispettorato che curerà gli aspetti patologici del rapporto di lavoro attraverso la verifica dell'operato dei dipendenti, della regolarità degli atti e dei processi di lavoro, della sussistenza di eventi lesivi per l'immagine dell'Istituto.

La Direzione dovrà anche definire e proporre forme di prevenzione delle irregolarità comportamentali, interventi di "normalizzazione" dei comportamenti patologici più diffusi e di regolazione delle iniziative sanzionatorie più importanti.

Prima di essere un meccanismo di intervento economico, un sistema di sicurezza sociale è innanzitutto un insieme di valori sul quale costruire tecnicamente i principi di solidarietà.

La sostenibilità finanziaria non temperata dal profilo della tollerabilità sociale, può generare sistemi sostanzialmente carenti, perché inidonei ad assolvere, fino in fondo, la loro funzione essenziale.

E' il caso delle politiche pubbliche in materia di personale nella Pubblica Amministrazione. Le politiche degli ultimi decenni, e in particolare il c.d blocco del *turn over*, hanno di fatto depauperato l'Inps della propria risorsa fondamentale: il capitale umano.

Senza dubbio, è questa una delle cause che hanno determinato una significativa diminuzione della qualità percepita in alcuni ambiti territoriali, insieme con una diminuzione della capacità di confronto con gli utenti e con le associazioni di rappresentanza e conseguenti *deficit* di informazioni e risposte adeguate ai bisogni dei cittadini.

Le nuove politiche pubbliche, per la prima volta dopo decenni di paralisi, aprono prospettive di sviluppo degli organici che si presentano indispensabili per garantire la continuità delle attività istituzionali.

Nell'ambito del nuovo quadro normativo di riferimento, l'INPS deve porsi due obiettivi:

- restituire la giusta motivazione professionale al personale nell'ottica del *change management* e del miglioramento continuo;
- assicurare alle migliaia di nuovi assunti un adeguato accompagnamento alla gestione delle complessità proprie del sistema di protezione sociale del nostro Paese.

Da tutto questo nasce l'idea di porre al centro dell'attenzione la funzione formazione attraverso una Direzione centrale "Formazione, Sviluppo delle risorse umane" cui farà capo, fra l'altro, ove se ne profilino i presupposti normativi, lo sviluppo del Progetto di costituzione di un ente di formazione preposto allo sviluppo delle conoscenze e delle ricerche in materia di lavoro, *welfare* e coesione sociale, per la creazione della **Scuola Nazionale del Welfare**.

Nella prospettiva delineata, pertanto, è dovere dell'Istituto considerare le risorse umane l'anello fondamentale della catena del valore, definendo i criteri di sviluppo del personale nella cornice del quadro normativo vigente.

Dalla Direzione centrale "Risorse umane" vengono trasferite alla istituenda **Direzione centrale "Benessere organizzativo, sicurezza e logistica"** le competenze in materia di sicurezza ai sensi del D.lgs n. 81/2008 e di Datore di lavoro per gli Uffici della Direzione generale, e di miglioramento del benessere fisico e psicologico dei lavoratori dell'Istituto.

Tabella di sintesi 3.

AS IS	TO BE
Direzione centrale "Risorse umane"	Direzione centrale Formazione e Sviluppo delle risorse umane
	Direzione centrale "Risorse umane"
	Direzione centrale "Benessere organizzativo sicurezza e logistica"

8. Lo sviluppo di sistemi di monitoraggio idonei a contrastare le frodi.

La diffusione di azioni fraudolente a danno dell'Istituto e della pubblica amministrazione impone il rafforzamento delle strutture a presidio dei processi di monitoraggio e controllo.

Tali attività di informazione e conoscenza debbono essere messe a sistema, anche al fine di individuare i più adeguati strumenti di indagine e le possibili soluzioni normative.

È necessario lo sviluppo di adeguate metodologie di *intelligence* finalizzate alla individuazione di specifici "indici di rischio", distinguendo tra aree territoriali, settori merceologici e tipologie di soggetti a rischio di evasione contributiva, anche a supporto delle attività di vigilanza documentale e ispettiva.

Questi obiettivi suggeriscono l'istituzione delle nuove **Direzione centrale "Audit e monitoraggio Contenzioso"** e **Direzione centrale "Antifrode, Anticorruzione e Trasparenza"**, cui sono affidate, tra l'altro, alcune funzioni della precedente Direzione centrale "Audit Trasparenza e Anticorruzione", che sostanzialmente si sdoppia.

Tabella di sintesi 4.

AS IS	TO BE
Direzione centrale "Audit Trasparenza e Anticorruzione"	Direzione centrale "Audit e Monitoraggio contenzioso"
	Direzione centrale "Antifrode, Anticorruzione e Trasparenza"

9. L'attuazione delle novità introdotte nella *governance* dell'Istituto

Altri interventi si impongono per adeguare le strutture amministrative alla nuova *governance* dell'Istituto, con particolare riferimento all'introduzione del Consiglio di Amministrazione e del Vice Presidente.

È stata progettata, a tal fine, la nuova **Direzione centrale "Presidente e Organi collegiali"** costituita all'insegna di un ritrovato pluralismo, con gli organi quali il Presidente, il CDA, e il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, nel rispetto dei rispettivi ruoli e della necessaria separazione delle funzioni.

La direzione dovrà garantire la piena funzionalità dei nuovi organi, il raccordo tra gli stessi, il supporto al Presidente, al Vice Presidente e al Consiglio di Amministrazione, per lo svolgimento della loro attività nell'ambito dei rapporti istituzionali con le Commissioni parlamentari, con gli Organi di governo, con i Ministeri, nonché con gli Enti pubblici e privati.

La Direzione dovrà, altresì, assicurare le attività di supporto tecnico - amministrativo al Civ, le cui funzioni impegnano la stessa in una costante interlocuzione di natura politico-amministrativa con i Ministeri vigilanti.

Il medesimo supporto tecnico-amministrativo sarà assicurato ai Comitati amministratori delle Gestioni previdenziali e assistenziali dell'Istituto.

Completano il quadro delle competenze della istituenda direzione le funzioni di "Osservatorio legislativo", avente ad oggetto il monitoraggio, l'analisi e l'informazione di tutta la produzione legislativa nelle materie di interesse dell'Istituto, tanto a livello nazionale che europeo.

Tabella di sintesi 5.

AS IS	TO BE
Direzione centrale "Segreteria unica tecnica normativa"	Direzione centrale "Presidente e Organi collegiali"

10. Innovazione e trasformazione digitale

Le nuove tecnologie informatiche e dell'automazione rivestono un ruolo determinante in questo contesto di cambiamento e favoriscono l'individuazione di percorsi innovativi per la realizzazione degli obiettivi prefissati.

In tale ottica, l'approccio dell'INPS alla nuova fase di "*digital transformation*" si caratterizza per:

- essere centrato sull'utente e tenere conto di tutti gli aspetti connessi al suo percorso di interazione con l'Istituto, in una visione sempre più **pro-attiva**;
- valorizzare le **competenze del personale** quale leva strategica di cambiamento e punto di riferimento qualificato per i destinatari dei servizi erogati;
- operare sia nel senso di una discontinuità con le metodologie esistenti che a completamento/potenziamento dei percorsi di **innovazione** già avviati;
- essere orientato a generare effetti concreti in termini di qualità dei servizi, incremento delle entrate e **riduzione dei costi**;

- essere governato da un processo di **gestione dell'innovazione** che consenta di avere una costante visione d'insieme, unito a metodologie agili in grado di valorizzare le più evolute tecnologie.
- aumentare produttività e **qualità dei servizi**, raggiungibilità e soddisfazione dell'utenza.

Questo nuovo modo di approcciare l'innovazione farà leva sulla collaborazione, secondo logiche di "***venture capital***" e **partenariato**, con le società esterne fornitrici di beni e servizi di analisi e sviluppo informatico che operano presso l'Istituto in relazione alle loro competenze distintive rispetto agli obiettivi di trasformazione volti ad aumentare la qualità dei prodotti offerti all'esterno o realizzati all'interno, a migliorarne il contenuto tecnologico e il grado di innovazione, evitando forme di concorrenza al ribasso. Ciò al fine di provvedere, nei limiti del possibile, alla graduale internalizzazione delle attività informatiche, e al rafforzamento delle funzioni di indirizzo, governo e controllo delle attività che continueranno a essere rese in *outsourcing*.

L'opportunità di un approccio sistemico nella gestione di percorsi innovativi di trasformazione digitale presuppone l'istituzione di una **struttura dedicata** dotata di forte orientamento ai risultati, adeguate competenze interne all'INPS e specifiche modalità operative.

In particolare, tale struttura in stretta collaborazione con la Direzione centrale Tecnologia, informatica e innovazione, dovrà garantire il governo complessivo del programma di innovazione e trasformazione digitale dell'Istituto, attraverso un **processo di gestione dell'innovazione** che può essere sintetizzato in due fasi, quella di "Strategia" e quella di "Monitoraggio e *governance*":

a) La fase della "*Strategia*" si pone i seguenti obiettivi:

- comprendere la natura e la *vision* dell'Istituto, delineando le direttrici strategiche evolutive di "*digital transformation*";
- analizzare il portafoglio servizi e identificare le macro-sfide di innovazione, anche sulla base delle risultanze delle indagini di *Customer Experience* (in logica "utente centrica");
- definire i principali *driver* per la selezione delle idee.

b) La fase di "Monitoraggio e governance" si pone i seguenti ulteriori obiettivi:

- governare nel suo complesso il programma di trasformazione digitale;
- monitorare *ex-post* gli effetti delle sperimentazioni sui servizi nel medio-lungo periodo, recependo i *feedback* dagli utenti in ottica di miglioramento continuo;
- analizzare costantemente il grado di maturità delle tecnologie abilitanti e delle *best practice* di mercato per l'aggiornamento delle direttrici strategiche evolutive e la continua innovazione di processi e servizi.

La struttura dedicata alla gestione dell'innovazione avrà il compito di identificare le direttrici strategiche evolutive di *digital transformation* dell'Istituto, coordinare i lavori ed i contributi di tutti i soggetti interni ed esterni coinvolti, monitorare il *portfolio* delle iniziative e diffonderne i risultati, secondo quanto richiesto anche dalle più recenti innovazioni normative (d. lgs 82/2008; d. lgs 179/2016 e 217/2017).

La attività della struttura sono analizzate e governate nell'ambito del costituendo Comitato per l'Innovazione tecnologica e la Trasformazione digitale, composto dal Direttore Generale, dal Direttore della Direzione Centrale Tecnologia, informatica e innovazione, dal Direttore della Direzione Centrale Acquisti e Appalti, dal Direttore della Direzione Centrale Studi e ricerche, dal responsabile della struttura di innovazione tecnologica e dai responsabili delle Direzioni centrali competenti di volta in volta per processo e per prodotto. La struttura avrà il compito di fornire gli indirizzi, prendere le decisioni strategiche, coinvolgere gli altri Direttori nella realizzazione dei singoli interventi di innovazione e monitorarne la realizzazione, gestendo anche le relative attività di comunicazione interna ed esterna.

Conclusioni

L'analisi svolta dimostra che la ristrutturazione è necessaria e indifferibile. Bisogna considerare che le nuove prestazioni di inclusione assumono un elevato rilievo sociale e hanno costituito obiettivo fondamentale nell'azione di governo degli ultimi anni. Il nuovo indirizzo politico-amministrativo (chiaramente delineato già nel dato legislativo, fondato su solide basi costituzionali e coerente

con analoghe politiche europee) pone l'Istituto in una posizione di massima responsabilità, rispetto alla quale deve reagire positivamente e organizzarsi adeguatamente. Il decisore politico considera l'Istituto struttura massimamente efficiente ed efficace con la conseguenza che ad esso vengono affidati sempre nuovi compiti. Si pensi all'espansione del welfare integrativo verso nuovi settori della pubblica amministrazione e la connessa necessità di predisporre nuovi servizi. A tale aspettativa della cittadinanza occorre dare pronta e adeguata risposta. Il maggiore rilievo economico, sociale e politico dell'azione dell'INPS ne ha determinato un forte incremento di complessità nelle prestazioni da garantire e nelle attività gestite; ciò soprattutto per i maggiori condizionamenti normativi e per la necessità di incrementare le forme di controllo.

Si pensi inoltre al necessario posizionamento dell'Istituto nell'ambito della innovazione tecnologica della PA, al ruolo che esso svolge e al contributo che può dare, posizionandosi su livelli sempre più alti e di avanguardia rispetto alla frontiera tecnologica del paese, nel contesto della trasformazione digitale, delle nuove tecnologie che includono la Blockchain e l'Intelligenza artificiale, tecnologie che potrebbero lanciare l'Istituto in un futuro di estrema semplificazione per l'utenza, e di riduzione di tempi per le prestazioni offerte. Al ruolo che l'Istituto potrebbe svolgere candidandosi come uno dei principali attori nel rilancio dell'innovazione tecnologica e informatica della PA e del Paese intero. A ciò è connesso lo sforzo in formazione che l'Istituto deve compiere, nel rilancio delle competenze, nella formazione continua secondo le migliori tradizioni europee. E' utile infine ricordare che lo sforzo che si compirà di alleggerire alcune direzioni oggi oggettivamente troppo grandi e complesse, con la realizzazione e lo sdoppiamento di altre, fino a 42 direzioni in totale a regime, come descritto nell'analisi, lascerà comunque l'Istituto, che ha una dotazione di personale di circa 30.000 unità oggi, in un rapporto tra dirigenti di prima fascia e personale tra i più performanti del Paese, pari a 714. Un rapporto di efficienza molto alto nel paese, che non ha pari, in un confronto con altre organizzazioni pubbliche e private.

Pasquale Tridico