

1^a CONFERENZA NAZIONALE DELL'ALTA DIRIGENZA STATALE

Roma, Palazzo dei Congressi. 3 - 5 febbraio 2003

Intervento Direttore Centrale per l'Organizzazione dell'INPS Raffaello Marchi

“La modernizzazione e la gestione per obiettivi in INPS”

Nella modernizzazione dell'Istituto l'innovazione tecnologica, organizzativa e la gestione per obiettivi si sono fortemente intrecciate.

Nella nostra esperienza abbiamo compreso che questi fattori di gestione e cambiamento, al tempo stesso, vadano sempre:

1. resi coerenti con i contesti in cui si opera e con le risorse disponibili;
2. tenuti allineati tra loro e in tendenziale equilibrio per evitare scompensi e disarmonie che, spesso, creano difficoltà e resistenze.

Pertanto, la coerenza di sistema tra le diverse variabili (uomini, tecnologie, strutture, meccanismi operativi) è uno degli aspetti decisivi nella gestione di un'organizzazione sia essa pubblica o privata.

In questo mio intervento illustrerò come l'Istituto, in sostanziale allineamento con i modelli europei di ricerca della qualità, operi sui diversi fattori che hanno maggiore impatto sul raggiungimento della sua missione istituzionale.

1. Fattore “Organizzazione semplificata, incentrata sui bisogni dei cittadini e delle imprese”.

In INPS si è passati *da un'organizzazione del lavoro basata sulla specializzazione funzionale e sulla stratificazione di livelli gerarchici dotati di potere decisionale variabile e crescente man mano che si saliva verso le posizioni di vertice, ad una nuova configurazione organizzativa caratterizzata dalla metodologia del lavoro per processi e dalla valorizzazione e sviluppo delle risorse umane; un obiettivo che è stato raggiunto coniugando lo sviluppo organizzativo e delle competenze del personale.*

La chiave di volta è rappresentata dall'aver individuato, con esattezza, ***i bisogni dei clienti di riferimento*** e aver realizzato strutture agili, leggere, di facile lettura e di immediato impatto dove il cliente trova l'intera gamma dei servizi che, per tipologia, lo riguardano: le *Unità di Processo*, moduli organizzativi di base nel cui interno operano persone con responsabilità condivisa dei risultati e che, collettivamente, detengono tutte le competenze necessarie.

Questo modello **è un modello vincente** perché sa coniugare la soluzione di bisogni dei cittadini (bisogni correttamente identificati) con la crescita dei livelli di autonomia auspicati dalle persone e possibili in relazioni alla crescita dei livelli culturali e di studio e alle opportunità offerte dalle tecnologie.

2. Fattore “Sistema delle competenze”

L'introduzione del nuovo modello organizzativo ha richiesto un **completo ripensamento del sistema di competenze** di tutto il personale dell'Istituto.

Assumere il sistema delle *competenze* quale elemento portante ha significato, attraverso gli strumenti formativi, lavorare alla crescita di una cultura aziendale in grado di coniugare le esigenze

oggettive dell'organizzazione e della produzione con quelle soggettive dei singoli, risolvendosi il concorso degli interessi in gioco in una sostanziale convergenza di obiettivi.

Si è definito un sistema di conoscenze e capacità **richieste e attese** in relazione alla mappatura dei ruoli presenti nella organizzazione e di quelli identificabili in relazione allo sviluppo delle tecnologie e dei sistemi gestionali evoluti (sistemi di controllo di qualità e di gestione, comunicazione, ecc.)

Agire sul sistema delle competenze significa **anche** agire su conoscenze, capacità e comportamenti, **sul cosa fare e come fare, per soddisfare i bisogni dei cittadini e delle imprese.**

In questa logica ottimizzare la nostra organizzazione significa rimodellare il processo produttivo agendo sul fattore chiave relativo a qualità e standardizzazione dei processi.

3. Fattore "Qualità e standardizzazione dei processi"

La rimodellazione dei processi produttivi è attuata con la finalità di rivisitarli partendo dal punto di vista del cliente finale e dalle esigenze di efficienza e di economicità gestionale; ciò si realizza definendo, oltre al flusso delle attività, modelli standard comportamentali, organizzativi ed operativi.

Il processo non è più pensato sul prodotto ma interiorizza l'utenza, definendo il processo in base al valore che ogni singolo segmento del flusso di attività produttive crea verso il cliente (la cosiddetta "catena del valore").

In definitiva si tratta della modellazione dei processi non tanto e non solo in base al prodotto/servizio da erogare, ma, in base al bisogno globale e alle conseguenti aspettative del cittadino; questi aspetti sono poi temperati con le esigenze di efficienza dell'Istituto e di miglioramento del clima operativo.

Il lavoro comporta, pertanto, anche la definizione di obiettivi di prodotto e quindi di processo nonché i relativi strumenti di misura (indicatori). Gli obiettivi sono stabiliti sia in base all'analisi delle aspettative della clientela (efficacia), che in base alle esigenze produttive dell'Istituto (efficienza).

Inoltre l'analisi critica del processo comprende anche l'individuazione di aree di rischi aziendali, potenzialità di insorgenza del contenzioso, criticità, possibili miglioramenti, consulenza.

Sulla base di tutto ciò, in logica di miglioramento continuo, è modellato il processo ideale già immediatamente attuabile.

Gli obiettivi del lavoro di rimodellazione pertanto sono:

- ◆ promuovere il miglioramento delle risposte qualitative dei prodotti/servizi dell'Istituto verso le attese del cliente;
- ◆ promuovere innovazione e miglioramento all'interno del processo;
- ◆ identificare standard comportamentali e prassi operative per generalizzarle e ottenere l'uniformità sul territorio nazionale in vista anche della possibilità di addivenire alla certificazione di qualità in ottica Vision 2000.

Ampio spazio ha assunto la metodologia del Benchmarking che ha permesso un confronto sistematico e strutturato tra le diverse strutture operative, identificando e rilevando le migliori prassi, classificandole e mettendole a disposizione attraverso le reti di comunicazione interna disponibili.

4. Fattore "Innovazione nei canali di accesso e fruizione"

Uno dei fattori fondamentali, per la modernizzazione dell'Istituto per renderlo più concentrato sui bisogni dei cittadini e delle imprese, più amichevole, più flessibile nelle offerte di modalità di fruizione, più veloce nelle risposte, **è quello della innovazione dei canali di accesso.**

Si è realizzata una forte compresenza e integrazione delle componenti telematiche e fisiche del servizio, per soddisfare le esigenze di diversi target anche tenendo conto della "user ability".

L'INPS ha interpretato e anticipato i bisogni di "contatto" delle molteplici categorie di utenza per progettare risposte tempestive, efficaci predisponendo canali e modalità di accesso diversificate a seconda delle caratteristiche e dei bisogni dell'utenza, colmando la "digital divide", offrendo un servizio omogeneo indipendente dalle tecnologie usate per accedervi.

Accanto ai **canali tradizionali di fruizione dei servizi**, rappresentati dalle strutture fisiche presenti sul territorio¹ dove la produzione si interfaccia con il cliente/cittadino/azienda attraverso le Unità di Processo e le Agenzie, sono stati predisposti **canali telematici di fruizione degli stessi** che rappresentano il processo di **"virtualizzazione"** del front-office aziendale (**sito Internet, Call Center, il Punto Cliente, gli Sportelli self-service**) e, in qualche modo, anche del back-office (**collegamenti telematici con gli intermediari per l'invio delle domande di pensione, delle denunce aziendali, dei modelli reddituali e dei modelli 730,**).

Così l'Istituto, attraverso le nuove tecnologie, favorisce la crescita **di una nuova figura di cliente**, sia esso cittadino, azienda, associazione, che **fruisce** di servizi e, al tempo stesso, **interagisce** con i processi aziendali svolgendo attività tradizionalmente riservate a operatori interni all'Istituto.

Inoltre, i canali di accesso telematici e telefonici permettono di **creare sistemi di ascolto** in grado di favorire una conoscenza più approfondita e segmentata, anche per aree geografiche, dei bisogni espressi dalle comunità e dai cittadini sul territorio.

Questo sistema di Customer Knowledge permetterà di progettare servizi sempre più personalizzati con un rapporto costi/benefici più favorevole.

5. Fattore "Gestione per obiettivi"

L'Istituto negli ultimi venti anni ha utilizzato il sistema di pianificazione e controllo di gestione come grande fattore di modernizzazione. Ciò ha permesso il raggiungimento di importanti risultati in termini di qualità dei servizi e di affrontare picchi di lavoro indotti da frequenti modifiche legislative.

Con la introduzione del **"Piano-Budget Annuale"**, reso coerente con il modello organizzativo centrato sui processi, l'Istituto intende ulteriormente potenziare il proprio sistema di pianificazione e controllo coniugando in modo puntuale le strategie politiche con l'operatività quotidiana.

La finalità del **«Piano-Budget Annuale»** è di rendere coerenti le strategie politiche relative alle missioni istituzionali con le risorse assegnate in Bilancio, ottimizzando l'allocazione delle risorse sulle missioni operative.

Il **«Piano-Budget Annuale»** è la **rappresentazione degli impegni richiesti all'insieme dell'Istituto:**

- **esso esplicita l'insieme dei risultati strategici attesi, nel vincolo delle risorse assegnate;**
- **esso declina le responsabilità assegnate ai diversi livelli indicando la priorità di allocazione delle risorse;**
- **esso rende espliciti i miglioramenti da raggiungere nei processi lavorativi.**

Il **«Piano-Budget Annuale»**, in definitiva, è lo strumento di gestione che partendo dall'analisi della **domanda**, per ogni livello territoriale, definisce l'**offerta di servizi minimizzando le minime risorse** (umane, tecnologiche, infrastrutturali e finanziarie) **necessarie per produrli e massimizzando il valore per il cliente.**

6. Modello del "Manager Integrativo"

Un ruolo particolarmente critico nella gestione di un passaggio ad una moderna azienda di servizi è ricoperto dal livello dirigenziale; infatti, oltre a gestire un'organizzazione complessa il nuovo management deve agire anche in termini di riorientamento dei valori e della cultura tradizionalmente presenti in un Ente Pubblico. Non appare, ormai, più adeguato un management di

¹ N.20 Direzioni Regionali, n.151 Direzioni Provinciali e Subprovinciali e n. 344 Agenzie.

tipo funzionale, specializzato in specifici ambiti di competenza, depositario di una leadership autoritaria e direttiva. Viceversa la modernizzazione della Pubblica Amministrazione necessita di una guida manageriale in grado di sviluppare una forte collaborazione tra i ruoli decisionali e figure professionali, **pronta** a diffondere una cultura del coinvolgimento dell'intera struttura del personale, **atta** a delegare le funzioni decisionali, in grado di valorizzare e catalizzare le diverse competenze e conoscenze presenti. Si va, così, delineando un modello dirigenziale emergente che potremmo definire “management integrativo” capace di integrare persone, competenze, opportunità, obiettivi, programmi, progetti, risorse economico-finanziarie.

Il tutto in un mondo di nuove tecnologie in rapidissima evoluzione.