

1^a CONFERENZA NAZIONALE DELL'ALTA DIRIGENZA STATALE

Roma, Palazzo dei Congressi. 3 - 5 febbraio 2003

Intervento del Direttore Generale dell'Inpdap Andrea Simi

“L'esperienza Inpdap dal 1999 Al 2003”

Il mio intervento sui temi della modernizzazione e della gestione per obiettivi, breve per esigenze dell'organizzazione, ripercorre a grandi linee l'esperienza dell'INPDAP nella gestione del cambiamento ed evidenzia alcune delle criticità di contesto su cui si innestano le nostre strategie gestionali.

Il progetto di riforma, avviato dal legislatore del '90 mediante l'adozione di provvedimenti normativi tesi ad innescare un organico processo di modernizzazione della Pubblica Amministrazione, si è tradotto per l'INPDAP nell'individuazione e nel perseguimento dei seguenti obiettivi:

- Completo decentramento dei processi produttivi per ottimizzare l'efficienza, l'efficacia, e l'economicità della gestione;
- Ridefinizione della struttura aziendale sia dal punto di vista organizzativo che operativo affinché, nell'ottica della client satisfaction e della flessibilità, si realizzi un adattamento costante ai bisogni dell'utenza;
- Riqualficazione manageriale per la realizzazione di una gestione più attenta agli obiettivi ed alla responsabilità dei risultati, e per la valorizzazione delle professionalità.

Le leve di sviluppo organizzativo, alla cui azione sinergica è stata affidata la realizzazione di tali obiettivi, sono:

- 1) Information Technology
- 2) Uomini
- 3) Formazione

La valenza strategica dell'Information & Communication Technology è stata avvertita anzitutto in ambito europeo. L'unione Europea ha, infatti, evidenziato l'importanza dell'informazione come risorsa da gestire nell'interesse della collettività ed ha, a tal fine, formulato appositi piani d'azione e-Europe con l'intento di diffonderne la cultura. In particolare il piano e- Europe 2005 propone le

azioni necessarie per conseguire, entro il 2005, la completa informatizzazione amministrativa e consentire l'accesso on-line ai servizi e alle informazioni della Pubblica Amministrazione.

In sintonia con il piano dell'Unione Europea, il progetto nazionale di sviluppo della società dell'Informazione, presentato dal Ministro Stanca in occasione del DPEF 2003/2005, individua con chiarezza gli obiettivi per avviare un graduale e coordinato processo di innovazione tecnologica all'interno dell'Amministrazione Pubblica, ponendo in particolar modo l'accento sull'offerta di servizi on-line a cittadini e imprese.

In linea con questi piani di e-Government, l'Inpdap ha reso già in parte operativo dall'anno scorso un **Nuovo Sistema Informativo**, con l'intento di migliorare la circolazione delle informazioni, razionalizzare l'immagazzinamento dei dati lavorati, predisporre gli strumenti operativi necessari per la gestione integrata dei servizi con le altre Amministrazioni.

Grazie a questo nuovo strumento tecnologico stiamo passando velocemente dalla gestione burocratica della pratica alla gestione informatica del fascicolo, in cui confluiscono tutte le prestazioni richieste dall'iscritto, con un evidente riscontro anche sull'efficienza produttiva dell'intera struttura.

Per un'ottimale circolazione interna delle informazioni ancora molti passi vanno compiuti dall'Istituto: innanzitutto, il Protocollo informatico, per l'interconnessione del sistema di protocollazione con il sistema informativo, e la firma elettronica, il cui utilizzo, oggi, è limitato alla trasmissione telematica dei modelli 730 da parte dei CAF.

Le nuove modalità operative dettate dal Nuovo Sistema Informativo consentono la piena attuazione del principio di centralità dell'utente. E' in fase di realizzazione, infatti, un progetto di **accesso multi-canale** alle informazioni e ai servizi dell'Istituto che consentirà agli utenti, attraverso l'utilizzo di strumenti interattivi (come i chioschi telematici self-service) e di Internet, l'inoltro on-line delle domande, la stampa del cedolino personale e del CUD annuale, l'accesso allo stato di avanzamento delle singole pratiche. La tecnologia WAP e la messaggistica SMS, in questo contesto, potranno essere utilizzati come canali di accesso privilegiati per informazioni generali quali indirizzi e orari di apertura degli URP.

I dati in possesso dell'Istituto confluiscono nella nuova **Banca Dati Unificata**. Si tratta di un archivio delle posizioni assicurative degli iscritti, suscettibile di aggiornamento in tempo reale e integrabile con tutte le prestazioni istituzionali, il cui INPUT è costituito dalle informazioni ricevute dalle Amministrazioni di appartenenza dei dipendenti pubblici iscritti al sistema previdenziale INPDAP. La Banca Dati non è ancora completa, soprattutto a causa dell'insufficiente risposta delle Amministrazioni datrici di lavoro ai nostri tentativi di acquisizione degli elementi di conoscenza necessari per l'attività dell'INPDAP. Lasciatemi, quindi, sfruttare questa occasione per invitare le Amministrazioni a collaborare di più, nell'interesse loro e dei lavoratori.

Del resto, sembra anacronistico un atteggiamento negativo verso la collaborazione inter-Enti quando a livello nazionale si sta già pensando ad un *Sistema Pubblico di Connettività* per la

realizzazione di una piattaforma aperta di diffusione dei servizi a larga banda il cui presupposto è proprio un contesto amministrativo compatto ed integrato. Da parte sua l'INPDAP dimostra molta sensibilità allo scambio di esperienze e alle sinergie con gli altri Enti. Tra le iniziative attualmente intraprese su questo versante vanno sicuramente ricordate la **condivisione della modulistica** on-line con l'INPS, la partecipazione ai progetti "**Norme in Rete**" e "**Portale Italia**", la recente istituzione del **CO-WEBS**, un portale comunitario per i lavoratori migrati, in collaborazione con l'INPS, l'INPDAL e l'INAIL e, infine, la partecipazione dell'Istituto al progetto di **struttura integrata di back-up** per gli enti previdenziali.

Allo sforzo di aggiornamento tecnologico, sin qui illustrato, è stato affiancato un consistente impegno organizzativo che ha investito sia la struttura fisica che il fattore umano.

Rielaborando il principio del decentramento secondo i parametri di flessibilità ed organicità, indispensabili per realizzare l'ottimale dimensionamento dell'Istituto, è stato messo a punto un nuovo modello di **Sede Provinciale** strutturato in modo da diventare il centro di produzione e di rappresentanza dell'Istituto sul territorio e ispirato al concetto di polifunzionalità di ruolo degli operatori, polifunzionalità riferita sia alla gestione dei processi che coinvolgono i rapporti con gli altri Enti sia alla risposta alle richieste degli iscritti.

Alle nuove sedi provinciali è stata, poi, affiancata l'istituzione di 12 **Compartimenti** con il compito di gestire e coordinare l'attività sul territorio di competenza, il cui naturale sviluppo consiste nella **Regionalizzazione**, in via di approvazione da parte dei Ministeri competenti.

Alle **Direzioni Centrali** spetta, infine, il coordinamento generale e la proposizione degli obiettivi a breve e medio termine.

Tra gli interventi strutturali assunti riveste una grande rilevanza anche l'**Ufficio di Bruxelles**, centro di raccordo con gli organismi comunitari per promuovere e sviluppare iniziative in campo previdenziale, assistenziale e sociale. Tale Ufficio oltre a funzionare da sede periferica e sportello per il pubblico di competenza, si pone come osservatorio legislativo delle evoluzioni normative europee e delle riforme previdenziali rappresentando un punto privilegiato di osservazione anche per i giuristi e gli economisti che partecipano alla redazione della nostra Rivista Giuridico-Economica.

Sul fronte umano l'attenzione si è focalizzata soprattutto sulla dirigenza, come forza motrice del cambiamento.

Devo dire che alla realizzazione di un gruppo dirigenziale unito e dotato di comune spirito di appartenenza non contribuisce la vigente disciplina dello Spoil System. Condivido, certo, l'idea di ancorare le sorti delle alte cariche dirigenziali alla volontà del potere politico quando ne sono la diretta espressione fiduciaria, ma ritengo controproducente un meccanismo di Spoil System generalizzato, nella convinzione che è necessario garantire continuità nella gestione della cosa pubblica e coerenza di ruolo se si vogliono raggiungere dei risultati.

Comunque, abbiamo proseguito nel nostro investimento sugli uomini dando vita, con un'azione di rinnovamento e di progressivo ringiovanimento, ad un team manageriale dotato di alta professionalità ed esperienza specifica.

Soprattutto, abbiamo sfruttato in pieno la possibilità offerta agli Enti pubblici dall'art. **19 comma 6 del D.Lgs 165/2001** per reclutare nuovi dirigenti dal settore privato (la cui selezione è stata affidata a prestigiose società di Head Hunting) e per assumere manager con profili altamente specialistici provenienti dall'Università e della Ricerca. Il Know-how prelevato dall'esterno ha avuto il merito sia di rafforzare le strutture strategiche sia di arricchire la cultura dell'Ente proponendo nuovi approcci mentali e metodologici e realizzando positive sinergie con le professionalità interne. Nella creazione del nuovo management ha svolto un ruolo primario anche la **Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione**. L'anno scorso sono stati inseriti nella struttura 16 giovani, vincitori del corso-concorso promosso dalla Scuola, e formati alla luce della nuova cultura manageriale.

Superato il periodo di necessario orientamento, detti dirigenti hanno dimostrato sul campo apprezzabili capacità innovative, infatti, pur nella ristrettezza delle procedure formali, superando le intuibili difficoltà pratiche e di prima ambientazione, sono riusciti a conseguire importanti obiettivi.

Purtroppo gli strumenti a disposizione per il reclutamento dei dirigenti non possono essere utilizzati per gli altri profili professionali. In particolare, per l'assunzione degli informatici l'ordinario strumento del concorso non ha dato gli esiti sperati, dimostrandosi un inutile dispendio di denaro ed energie per l'Istituto.

Il mercato tecnologico è caratterizzato da una considerevole eccedenza dell'offerta sulla domanda di lavoro che si traduce, tra l'altro, in un alto turn-over del personale specializzato e in una forte tendenza verso l'alto delle retribuzioni.

In più gli informatici, generalmente, subiscono assai poco il fascino del posto fisso; sono invece molto sensibili agli incentivi economici ed alla prospettiva di una carriera veloce.

In questa situazione l'INPDAP, come tutte le altre amministrazioni pubbliche, non è competitiva e rimane imbrigliata nelle trame di una legislazione e di una contrattazione non adeguata al contesto economico – sociale di riferimento.

E' Auspicabile, quindi, un forte impegno del legislatore e delle parti per la celere risoluzione di questo problema.

Nuove politiche del personale sono state sviluppate, inoltre, per la piena valorizzazione delle potenzialità delle risorse a disposizione.

Abbiamo abbandonato i vecchi **strumenti di verifica dell'attività**, basati prevalentemente su comportamenti non collegati alle funzioni, e studiato un sistema che coniuga la valutazione per obiettivi con elementi di tipo qualitativo, come la valutazione dei miglioramenti di competenza. In particolare, una delle soluzioni adottate dall'Istituto è un sistema di graduazione delle posizioni dirigenziali basato su una metodologia rigorosa che, attraverso un articolato sistema parametrico,

assegna quattro livelli di retribuzione considerando gli obiettivi assegnati, la valenza dei risultati raggiunti (rispetto ad oggettivi parametri di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione posta in essere), il differenziale annuo di crescita del personale dipendente, il budget gestito, il bacino d'utenza servito.

In ogni caso la performance del dirigente dipende in larga misura dalla motivazione e dalla competitività della sua squadra operativa. In proposito bisogna ammettere che gli strumenti di incentivazione in uso non riescono sempre a motivare adeguatamente il personale. In primo luogo, la retribuzione variabile, viene ancora distribuita quasi a pioggia e perciò è considerata parte integrante della busta paga, anziché essere percepita come una componente eventuale, un premio per il merito: prevale ancora la logica del "salvo demerito". Poi il tentativo di una gestione severa delle schede personali di valutazione si scontra con forti resistenze sindacali. Infine, il pagamento di progetti locali e speciali a zero ore straordinario è l'implicita ammissione che il lavoro va retribuito di più.

E' chiaro che, in queste condizioni, c'è ancora una lunga strada da percorrere sul piano del riconoscimento del merito individuale.

Infine, una funzione di stimolo e di crescita del personale è stata assegnata alla **formazione**, intesa sia come trasferimento delle competenze e delle capacità necessarie ad affrontare scenari evolutivi futuri, sia come diffusione e partecipazione della nuova cultura di ente.

Su questa convinzione è basata la scelta metodologica dell'Istituto di avviare un piano di formazione diffuso e capillare che coinvolge tutto il territorio nazionale con un'offerta di circa 700 corsi diversi e l'utilizzo **dell'e-learning** per l'aggiornamento e le lingue. In questo modo si intendono realizzare due importanti esigenze di professionalizzazione: specializzazione e polivalenza. Tali esigenze, solo apparentemente in contrasto tra loro, rappresentano, invece, una chiave di durezza e costanza del cambiamento: l'acquisizione di competenze approfondite e, al tempo stesso, diversificate e arricchite da solide conoscenze di tutti i processi di erogazione dei servizi permetterà al nostro personale di condividere gli obiettivi con il management, sperimentare nuovi modi di operare e nuovi comportamenti, acquisire maggiore attitudine alla innovazione, con una positiva ricaduta sulla qualità del lavoro e, quindi, del servizio reso.