

# INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



*Il Presidente*

## **Relazione sul nuovo Ordinamento delle Funzioni centrali e territoriali dell'INPS**

Ogni cambiamento di struttura organizzativa comporta dei costi di transizione nel mutare prassi consolidate. Per questo è bene che, quando si cambia, lo si faccia per davvero. Questo ordinamento dei servizi opera una profonda riorganizzazione dell'Istituto lungo le linee tratteggiate alla riunione dei dirigenti dell'Istituto tenuta nel gennaio di quest'anno. L'obiettivo è quello di razionalizzare la struttura organizzativa dell'Inps rendendola, da una parte, più efficiente e, dall'altra, più prossima, più vicina ai cittadini/utenti. E' chiaro che nel fare ciò si deve pensare ad un disegno a lungo termine dell'Istituto e si deve fare guardando a ciò che è giusto per l'Istituto, non per le persone che attualmente ricoprono posizioni apicali all'interno dell'Inps.

Oggi abbiamo un assetto con 48 posizioni dirigenziali, di cui 33 sono a livello centrale e 15 sono nel territorio. Troppi dirigenti centrali con forti sovrapposizioni di competenze sono costosi non solo per via del loro monte salari, ma anche e soprattutto perché le sovrapposizioni allungano a dismisura i processi decisionali e quindi scaricano sugli utenti costi, in termini di tempi d'attesa, per la fornitura di nuovi servizi. Organizzazioni fortemente segmentate con responsabilità che si sovrappongono tra di loro portano con sé inevitabilmente la rivendicazione da parte di troppe persone di un ruolo in decisioni che li riguardano anche solo marginalmente. Il problema sarebbe in parte superabile se ci fosse un coordinamento molto forte delle attività dei singoli dirigenti, ma è praticamente impossibile per un Direttore Generale coordinare 48 riporti. Il nuovo ordinamento modifica radicalmente questo assetto creando 36 direzioni, rispetto alle 48 attuali, e operando un riequilibrio molto forte nella loro distribuzione sul territorio. Dalle 33 direzioni centrali si passa a 14 direzioni centrali, mentre le direzioni sul territorio vengono aumentate passando da 15 a 22. Si riducono così i riporti diretti delle direzioni di prodotto e strumentali al Direttore Generale (11 nel nuovo ordinamento) senza la necessità di creare nuove direzioni di coordinamento che



avrebbero reso ancora più complessa (e lenta) la macchina e impedito al Direttore Generale di avere le divisioni centrali di prodotto come riporti diretti. L'accorpamento di molte attuali direzioni supera le direzioni autoreferenziali del passato, permettendo di assegnare a tutte le direzioni obiettivi in termini di servizi offerti agli utenti anziché di volumi di produzione. Tutte le direzioni, dalla prima all'ultima, dovranno così acquisire una filosofia orientata al soddisfacimento degli utenti. Se l'ordinamento, da una parte, crea demarcazioni di competenze molto più marcate del precedente ordinamento, dall'altra promuove le sinergie, il collegamento orizzontale tra le diverse direzioni, spingendo verso il superamento di prassi consolidate in cui ogni direzione agisce per conto proprio.

Scendendo più nel dettaglio, la nuova struttura organizzativa è articolata su quattro livelli: i) direzioni di supporto al Direttore Generale e al Presidente, ii) direzioni strumentali, iii) direzioni di prodotto, iv) direzioni sul territorio. Nel seguito si mettono in luce le innovazioni più importanti in ciascuno di questi livelli. In alcuni casi si è voluto attribuire alle direzioni la definizione di "Direzione sperimentale di innovazione strategica" per sottolineare il carattere innovativo della stessa e la sfida che comporta la sua istituzione per l'organizzazione nel suo complesso e per chi andrà ad occupare questa posizione.

Per quanto riguarda le direzioni di supporto, la grande innovazione è rappresentata dalla istituzione di una Segreteria Unica. Abbiamo oggi dei processi istruttori delle determinazioni presidenziali che sono eccessivamente lunghi, complessi, con duplicazioni di richieste alle direzioni centrali. Unificare il processo istruttorio fra Presidenza e Direzione Generale aiuterà le direzioni coinvolte a rispondere meglio alle richieste di approfondimento. E' previsto un rafforzamento delle competenze della Direzione Studi e Ricerche, soprattutto nello sviluppo di modelli di microsimulazione per la valutazione delle politiche sociali. Questo Istituto ha bisogno di una direzione Studi e Ricerche forte ed autorevole perché con i dati che ha, con le conoscenze che ha e con il capitale umano che c'è in Inps può esercitare, in collaborazione con la Segreteria unica tecnica normativa, esternalità positive sull'attività legislativa nel migliorare la qualità dei processi decisionali. Questo genera benefici per l'Inps e per tutte le amministrazioni pubbliche in termini di leggi più semplici e più efficaci nel raggiungere gli obiettivi posti dal legislatore. La Direzione Studi e Ricerche sarà, inoltre, in grado di valorizzare il contributo dei ricercatori del programma Visitinps. La Direzione Relazioni Esterne avrà al suo interno anche l'ufficio stampa e prenderà dunque in gestione l'insieme dei rapporti coi media.

00144 Roma  
Via Ciro Il Grande, 21  
C.F. 80078750587 PI 02121151001  
Tel: 06 596101  
Fax: 06 59647121



Tra le direzioni di prodotto, l'innovazione più importante riguarda l'istituzione di una direzione "Sostegno alla non autosufficienza". Alla luce dei dati demografici, di quelli sui tassi di morbilità e sui cambiamenti in atto nella struttura familiare, la non-autosufficienza è destinata a diventare il problema numero uno nei prossimi decenni, un problema al quale il nostro Paese sembra largamente impreparato, come sottolineato nel secondo capitolo del nostro Rapporto Annuale. L'esperienza che abbiamo accumulato nel progetto "Home care premium" potrà in questa nuova direzione essere ampiamente valorizzata.

Per quanto riguarda le direzioni strumentali, l'innovazione più rilevante è rappresentata dall'istituzione di una direzione "Organizzazione e Sistemi Informativi" che unisce e razionalizza le funzioni oggi assegnate alla Direzione Organizzazione e alla DCSIT. Questa scelta vuole permettere al nostro istituto di riappropriarsi della progettazione dei servizi informatici, oggi troppe volte delegata all'esterno. Una seconda innovazione nell'ambito delle direzioni strumentali riguarda la creazione di un'unica direzione "Patrimonio e Archivi" che gestisca sia i beni strumentali che il patrimonio residenziale dell'istituto. Se la scelta strategica dell'Istituto è quella di occuparsi esclusivamente delle funzioni legate alla *mission* dell'Istituto, ogni piano di dismissione degli immobili non strumentali richiede di essere preceduto da una loro valorizzazione. Viene anche prevista l'istituzione di una direzione "acquisti e appalti", che si vede attribuire funzioni non solo nel decidere come acquistare beni e servizi (ad esempio nella progettazione di gare), ma anche cosa acquistare.

Nell'ambito delle direzioni territoriali, l'innovazione più rilevante riguarda la creazione di una direzione "Servizi agli utenti" che intende razionalizzare la nostra presenza sul territorio e garantire condizioni uniformi di fornitura dei servizi su tutto il territorio nazionale. La nuova direzione avrà al suo interno la sede virtuale che permetterà di rispondere meglio ad esigenze temporanee che possono emergere in alcune realtà locali. Questa direzione dovrà anche gestire in modo integrato il rapporto con gli intermediari. Nel nuovo assetto tutte le Regioni con più di una Provincia (ad eccezione del Trentino Alto Adige che merita una riflessione a parte visto il forte ruolo delle autonomie provinciali in quel contesto), si vedranno riconosciute una posizione di direzione di livello generale. Anche se in alcuni casi si tratta di Regioni di piccole dimensioni, i nuovi compiti che vengono assegnati all'istituto, ad esempio in materia di assistenza, impongono un rapporto costante con le amministrazioni regionali. Inoltre l'investimento effettuato dall'istituto nella Vigilanza Documentale richiede la presenza sul territorio di un forte braccio operativo a stretto contatto col mondo delle imprese e con gli



intermediari. Infine, una responsabilizzazione a livello generale è richiesta per estendere la presenza capillare dell'Istituto su tutto il territorio nazionale, pur in un contesto in cui si stanno razionalizzando le sedi territoriali. Questo obiettivo può essere raggiunto ampliando la rete di punti Inps nei Comuni, con uffici concessi in comodato gratuito dagli stessi. Il nuovo ordinamento contempla la creazione di 3 direzioni metropolitane, rispettivamente a Roma, Napoli e Milano. Questo è coerente con il disegno di razionalizzazione della presenza dell'Inps sul territorio, data l'ampiezza dell'utenza coinvolta in queste aree. Si tratta, inoltre, delle 3 aree metropolitane in cui è prevista l'istituzione di Governi locali e di Sindaci di area eletti dai cittadini e in cui è dunque richiesto un livello di interlocuzione istituzionale adeguato.

Tito Boeri