



Istituto Nazionale Previdenza Sociale



*Il Presidente*

## I “perché” di una riforma

La riforma dell’Inps permetterà finalmente di conseguire le economie di scala rese possibili dall’accorpamento nell’Inps della gestione dei lavoratori pubblici (Inpdap) e dello spettacolo (Enpals), realizzando già a partire dal prossimo anno i seguenti obiettivi:

- a. Tempi più brevi di pagamento della prima pensione e uguali fra gestioni diverse: i lavoratori pubblici e privati devono essere trattati tutti allo stesso modo.
- b. Contenimento rilevante dei tempi di lavorazione delle domande di: supplementi, ricostituzioni, ricongiunzioni, totalizzazioni, trasferimento della contribuzione e invalidità.
- c. Progressivo allineamento di tutte le sedi ai tempi medi più brevi nella erogazione delle altre prestazioni.
- d. Incremento significativo del numero di punti INPS presso i Comuni e degli “sportelli unici” in cui al singolo utente viene fornita l’intera gamma dei servizi Inps.
- e. Rilevante crescita del numero di servizi offerti on line con personalizzazione del rapporto con gli utenti (accesso via MyINPS e superamento della soglia di 20 milioni di SPID-PIN Inps).
- f. Possibilità per tutti i contribuenti INPS di ricostruire la propria posizione assicurativa e simulare la pensione futura nell’ambito del programma “la mia pensione”. Invio a tutti gli utenti senza PIN-SPID della busta arancione.
- g. Aumento significativo della quota di nuove erogazioni di ammortizzatori sociali intervenute in automatico, non appena si materializza la perdita del posto di lavoro, senza necessariamente la presentazione di una domanda da parte dell’interessato.

La riforma introduce un *nuovo modello di erogazione dei servizi* che:

- Affronta in modo integrato le diverse problematiche di chi si rivolge all’istituto, spesso contemporaneamente lavoratore e datore di lavoro, pensionato e lavoratore, anziché fornire servizi segmentati in base al tipo di prestazioni erogate;



- Potenzia la presenza dell'istituto sul territorio garantendo la gestione capillare delle interazioni con le realtà locali nell'assistenza sociale, nell'assicurazione contro la disoccupazione e nelle politiche sulla non-autosufficienza;
- Rende più integrati, veloci ed efficienti i processi di produzione dei servizi, unificandoli fra le diverse gestioni e mettendo le procedure informatiche al servizio delle esigenze organizzative dell'istituto;
- Sviluppa una maggiore capacità innovativa e di supporto alla fase di proposta legislativa e di valutazione degli effetti delle politiche sociali e redistributive;
- Accresce le funzioni di governo e di regia dei processi, semplificando e più che dimezzando il numero delle direzioni centrali a Roma nell'ambito di una struttura organizzativa piatta.

La riforma organizzativa si regge su tre pilastri:

1. *unifica la struttura organizzativa* dell'istituto e i processi di erogazione dei servizi dopo l'incorporazione di Inpdap ed Enpals, rendendo la macchina Inps al contempo più efficiente e più vicina ai cittadini;
2. *migliora la selezione della classe dirigente dell'Inps*, permettendo così la valorizzazione delle professionalità già presenti nell'istituto e facilitando *l'inserimento di giovani laureati* dopo quasi 15 anni di blocco di turnover;
3. *stabilisce un giusto equilibrio nel rapporto con le rappresentanze dei portatori di interesse*, valorizzandone il ruolo di indirizzo strategico, controllo e monitoraggio e riducendone l'interferenza con la gestione dell'istituto.

Vediamo ora, con maggiore dettaglio, i provvedimenti che definiscono i contenuti e il perimetro di ciascuno dei tre pilastri.

#### 1. *Meno generali e più presenza sul territorio*

Oggi abbiamo un assetto dell'Inps con 48 posizioni dirigenziali di cui 33 sono a livello centrale e 15 nel territorio. E' il frutto della sommatoria fra le posizioni apicali di Inps, Inpdap ed Enpals presenti prima della fusione fra i tre istituti. 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 dirigenti generali.



Il nuovo **ordinamento dei servizi** 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 nell'ambito di un assetto organizzativo piatto, senza la necessità di creare nuovi livelli gerarchici che rallentano il processo decisionale. L'accorpamento di molte attuali direzioni supera le strutture organizzative autoreferenziali del passato (alcune avevano titoli lunghi tre righe!), permettendo di assegnare a tutte le direzioni obiettivi in termini di quantità e qualità dei servizi offerti agli utenti. Tutte le direzioni, dalla prima all'ultima, dovranno così acquisire una filosofia orientata al soddisfacimento degli utenti. Se la nuova struttura organizzativa crea demarcazioni di competenze molto meglio definite 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.

La pianta organica dell'Istituto, che attualmente prevede 48 direzioni, verrà progressivamente allineata al nuovo numero effettivo di posizioni dirigenziali (36 più l'Organismo Indipendente di Valutazione, OIV). Si prevede di completare questo processo nel giro di due anni, man mano che alcuni dirigenti generali maturano i requisiti per il pensionamento. I risparmi comunque ci saranno fin da subito perché gli incarichi di studi e ricerche temporanei saranno molto meno della differenza fra il numero di direzioni previste e la dotazione organica e questi incarichi non prevedono alcuna struttura di supporto. Vista la forte carenza di personale dell'Istituto, questo consentirà di liberare risorse e destinarle alle strutture che ne hanno maggiormente bisogno.

A regime si avranno risparmi quantificabili in circa 8 milioni, tra costi diretti e indiretti delle diverse direzioni rimosse. Questi risparmi contribuiranno a finanziare il piano di assunzione di 900 giovani laureati di cui trattiamo in maggiore dettaglio qui sotto.

#### *Una nuova classe dirigente e un ruolo da consulenti sul territorio*

Il cambiamento organizzativo si realizza innanzitutto attraverso le persone. Il varo della nuova struttura comporterà l'azzeramento delle attuali posizioni dirigenziali e il riempimento delle diverse caselle vacanti, nel rispetto delle norme sulla rotazione degli incarichi. I nuovi **criteri e le modalità per il conferimento degli incarichi dirigenziali** prevedono che, in caso di riorganizzazione dell'istituto, la selezione dei dirigenti di prima fascia sia supportata da una Commissione di esperti esterni all'Amministrazione (con competenze in formazione, gestione e regolamentazione della dirigenza pubblica oltre che nella gestione di bilanci pubblici).

La Commissione ha il compito di offrire un supporto informativo agli Organi dell'istituto nell'attribuzione degli incarichi formulando rose o elenchi di candidati. Tale attività

00144 Roma  
Via Ciro il Grande, 21  
C.F. 80078750587 PI 02121151001  
Tel: 06 5905 4271  
Fax: 06 5905 5413



istruttoria sarà di grande aiuto al Direttore Generale e al Presidente in un processo di valutazione comparativa in cui andranno rispettate anche le esigenze di rotazione imposte dalle normative contro la corruzione. Questo processo richiede spesso valutazioni sul potenziale dei candidati in nuove attività, senza dunque la possibilità di basare il proprio giudizio su rilevazioni della loro passata performance in tali incarichi. La Commissione garantirà anche la necessaria trasparenza, imparzialità e collegialità in decisioni fondamentali per il futuro dell'Inps perché il buon funzionamento delle organizzazioni complesse dipende dalla qualità dell'incontro fra domanda e offerta di competenze ad ogni livello. La Commissione non riduce le prerogative del DG, che potrà liberamente definire una proposta motivata di attribuzione degli incarichi, ma semmai lo tutela da ricorsi o interferenze esterne, ivi comprese quelle dello stesso Presidente che, come nell'ordinamento precedente, ha l'ultima parola su questo livello di incarichi.

Grazie ai risparmi realizzati negli anni passati e a quelli resi possibili dalla riduzione del numero di direttori generali, l'istituto potrà tornare ad assumere. Abbiamo già chiesto l'autorizzazione al Dipartimento della Funzione Pubblica per procedere all'assunzione di circa 900 giovani laureati che opereranno presso le sedi territoriali e nella sede della direzione centrale, a Roma. Si spera che questo processo possa portare a oltre 400 assunzioni entro la fine dell'anno per via dello scorrimento delle graduatorie concorsuali già esistenti. Per la parte rimanente si procederà a indire un concorso. I nuovi assunti riceveranno una formazione a 360° per essere in grado di conoscere l'intera gamma dei servizi forniti dall'istituto.

#### *Il rapporto con le parti sociali e la nuova Governance*

Il nuovo **Regolamento d'Organizzazione** definisce in modo chiaro le competenze dei diversi organi dell'istituto nel pieno rispetto e coerenza delle norme di legge. Coerenza non sempre rispettata nel regolamento di organizzazione precedente. Elenca le competenze del Presidente distinguendo fra quelle che attualmente esercita in quanto erede del disciolto Consiglio d'Amministrazione e quelle sue proprie. Nel caso, auspicabile, di riforma della *governance* e di ripristino del Consiglio di Amministrazione appare perciò chiaro quali poteri verranno sottratti al Presidente in quanto tale per essere affidati al CdA (di cui il Presidente è solo uno dei componenti). Come è noto a questa Commissione parlamentare, da tempo mi batto perché questa nuova *governance* venga varata al più presto. Renderà possibile anche ridurre in modo consistente il numero dei componenti del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (oggi 24) e del Collegio dei Sindaci (oggi 9) con ulteriori risparmi per le casse pubbliche rendendo più snelli tali organi senza per questo sminuirne il ruolo.

Il Regolamento d'Organizzazione chiarisce inoltre che il CIV, Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, ha funzioni di controllo e monitoraggio delle attività e fornisce indicazioni strategiche al Presidente sulle priorità dell'istituto. Al tempo stesso mette in chiaro la catena delle responsabilità: del Presidente nei confronti degli stakeholder (del CIV) e del DG nei confronti del Presidente. Questo esclude l'interferenza degli organi nella gestione della



macchina e dunque sulle scelte operative del Direttore generale. Crea così il necessario filtro fra pressioni della politica e delle rappresentanze d'interessi e funzionamento della macchina. Il Presidente (domani il Consiglio d'Amministrazione) esercita questa funzione liberando il Direttore Generale da compiti che non sono inerenti alla gestione.

La gestione richiede scelte rapide nell'adattare l'Inps ai sempre nuovi compiti che le vengono affidati dal legislatore. E' interesse di tutti i lavoratori e di tutti i pensionati che l'Inps sia il meno costoso possibile nel fornire i propri servizi e ne migliori sempre di più la qualità. E' interesse delle stesse organizzazioni sindacali astenersi dai compiti di gestione che possono comportare talvolta anche delle scelte difficili nella gestione del personale.

Mi preme infine aggiungere che questa relazione tiene conto delle osservazioni pervenute in questi giorni dai Ministeri vigilanti e quindi rappresenta una prima risposta pubblica, nello spirito della massima trasparenza, ai principali chiarimenti richiesti in quelle note. Questi riguardano i) il ruolo della commissione per il conferimento degli incarichi dirigenziali, ii) gli incarichi di studi e ricerche, e iii) il rapporto fra CIV e Direttore Generale. Quanto ai rapporti fra Presidente e Direttore Generale, non c'è bisogno di aggiungere nulla a quanto riportato nella nota del Dipartimento della Funzione Pubblica sulla natura non vincolante della proposta del Direttore (*"non si rinvergono nella norma primaria elementi che ne sanciscano la vincolatività"*) e sulla sua obbligatorietà solo nei tre casi previsti dalla legge (art.8, comma 2 del DPR 639/70). Questo conferma che il nuovo Regolamento d'Organizzazione pone riparo a un vizio presente nel regolamento precedente.

Tito Boeri