

COMMISSIONE ENTI GESTORI - Risparmio previdenziale, intervento del Presidente Boeri

Vorrei ringraziarvi per questa opportunità che mi consente di soffermarmi sui cambiamenti organizzativi che noi intendiamo apportare alla macchina dell'Inps. Questo è davvero un problema centrale per il nostro paese.

Un paese che ha debito pubblico molto elevato tende, abbastanza sistematicamente, a lasciar deperire la macchina dello Stato. Il modo più facile di contenere il disavanzo è quello di congelare le assunzioni nella pubblica amministrazione. In questo modo la si priva di quella linfa vitale che è data dall'ingresso di nuove competenze. È un flusso di capitale umano che è spesso inevitabilmente legato al ricambio generazionale, soprattutto in aree in cui la digital divide ha un peso, ma anche perché la creatività, la disponibilità ad acquisire nuove conoscenze, si esprimono soprattutto all'inizio di una carriera lavorativa.

Il blocco del turnover nella PA in Italia continua ormai da 15 anni e inevitabilmente riduce la qualità delle Istituzioni, le impoverisce. Al contempo le tasse rimangono alte, per via degli oneri associati al servizio del debito pubblico. Si rafforza così nell'opinione pubblica la percezione di un'amministrazione inefficiente e molto costosa, con tasse svedesi e servizi pubblici italiani, un carrozzone che pesa come un fardello sulle spalle dei contribuenti, un corpo estraneo che estorce pagamenti, come una sanguisuga. Si mette così in moto un circolo vizioso, che vede la classe politica puntare più sulla riduzione dei costi mediante i tagli lineari, quelli più visibili, che sulla valorizzazione dell'impiego pubblico. I tagli vengono concepiti e attuati come tagli lineari perché siano maggiormente visibili agli occhi della opinione pubblica e perché così l'esecutivo se ne può attribuire il merito direttamente: "siamo noi che nella legge abbiamo determinato questi tagli, non le singole amministrazioni che responsabilmente hanno individuato dei potenziali sprechi".

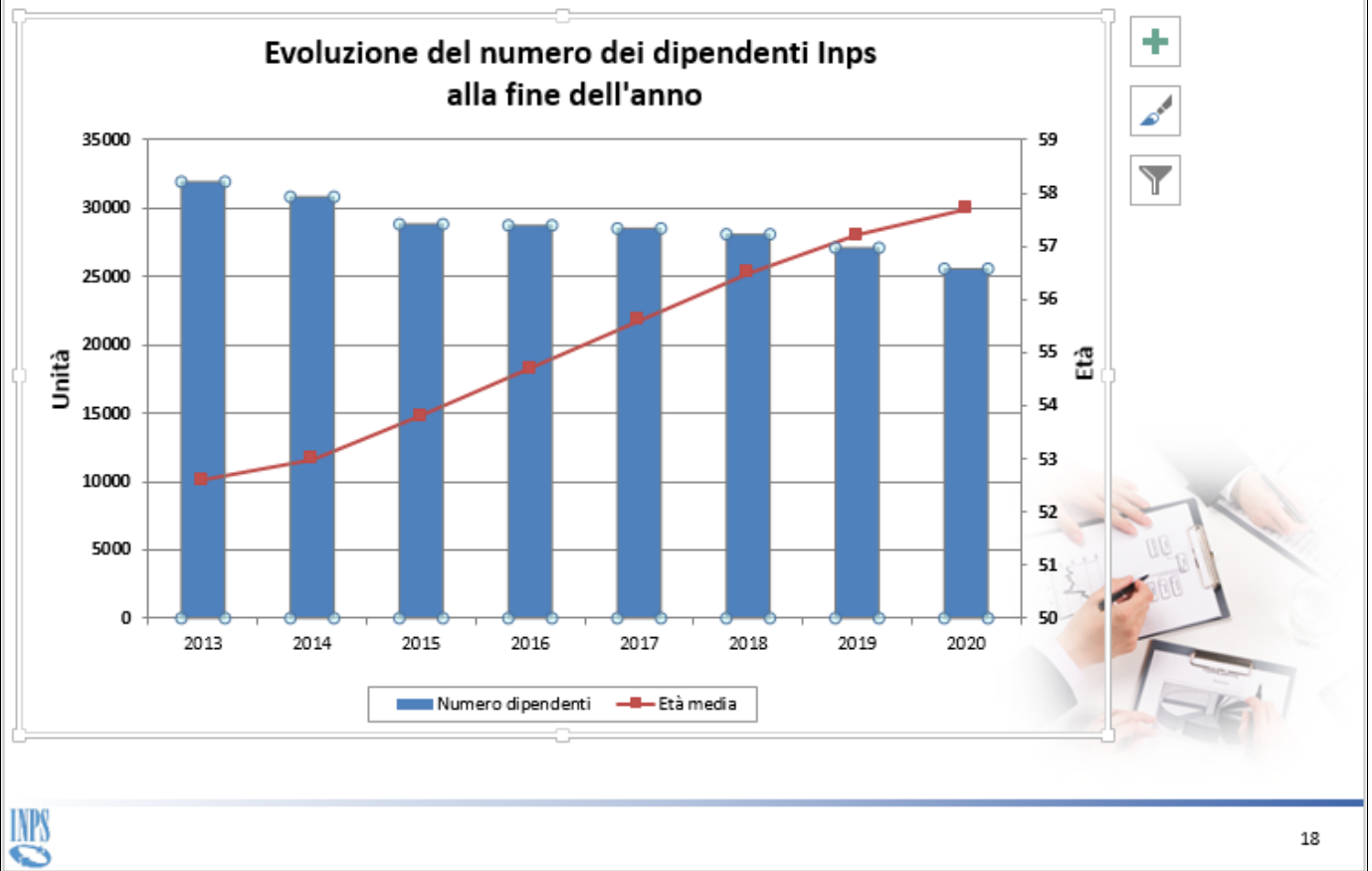
Questo circolo vizioso è evidente in Italia e l'Inps è forse l'amministrazione che ne ha fatto maggiormente le spese. Il personale si è ridotto del 10 per cento in 3 anni, scendendo ormai al di sotto del livello del solo Inps nel 2009, prima della fusione con Inpdap ed Enpals. Le nostre sedi territoriali fanno oggi fatica a reggere a una domanda crescente, dato anche l'incremento del numero di prestazioni, e data anche la dura prova dalla crisi.

Vorrei farvi solo due esempi concreti, di due casi: il primo è quello di Roma Eur, il secondo è quello di Napoli Vomero. Due realtà nelle quali noi abbiamo subito cali del personale del 15 per cento nel giro di un anno e questo chiaramente ha degli effetti. Abbiamo fatto molti progressi sul piano dell'efficientamento delle risorse e delle procedure, riuscendo a ridurre quella scala minima in cui si riesce ad essere efficienti. Se di colpo ci troviamo a dover scendere sotto questa soglia, ci sono, inevitabilmente, delle conseguenze sui servizi che eroghiamo ai cittadini. In questi due casi, dopo esserci stato un calo così forte del personale, a fronte di una persistenza del numero degli accessi, i tempi medi di attesa sono peggiorati, tra il 20 e il 30 per cento. L'aumento delle code agli sportelli è uno degli effetti negativi di questo blocco del turn over.

In tali casi non si raggiunge più quella scala minima in cui si riesce ad essere efficienti. Quando cerchiamo di ripristinare le assunzioni ci poi ci viene imposto di assorbire il personale in esubero in altri comparti della PA prima di poter procedere a qualsiasi nuova assunzione. Noi abbiamo bisogno di professionalità specifiche, non genericamente di personale, spesso restio, anche per ragioni anagrafiche, a imparare un mestiere completamente diverso da quello che ha svolto sin qui.

Noi vi abbiamo distribuito alcune diapositive che cercano di dare un quadro sommario della situazione. Potete andare alla pagina 18, che vi dà il quadro dell'evoluzione dei dipendenti Inps a fine anno e del loro profilo anagrafico.

Andamento della consistenza e dell'età media del personale nel periodo 2013-2020



Come vedete, la tendenza è quella di arrivare ai 58 anni, un'età in cui è difficile investire sul proprio capitale umano.

La diapositiva numero 19 vi fa vedere di quanto dovrebbe aumentare la produttività nei prossimi anni, per impedire che ci sia un aumento delle giacenze (tempo necessario per espletare una pratica), che già oggi, in alcuni casi sono elevate.

2016 – 2020: Produttività necessaria allo smaltimento dei carichi di lavoro in assenza di interventi sul turn over

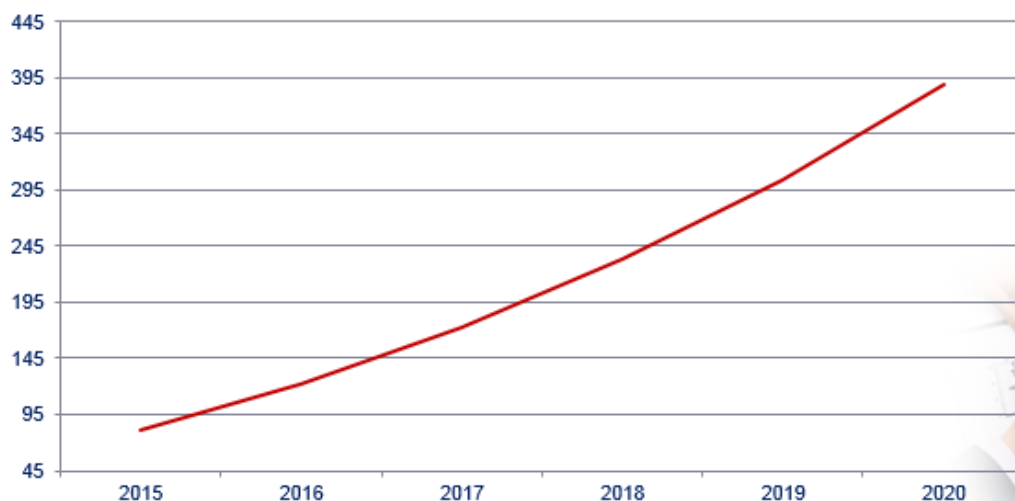


Vedete, dovrebbe aumentare del 60 per cento. È un incremento molto forte che non è conseguibile. Nel quadro attuale, con il blocco di fatto del turn over nel 2016 e poi dal 2017 la possibilità di sostituire una persona su quattro, e senza poter essere efficienti nella gestione, andando a ricercare quelle competenze che noi vogliamo per aumentare la produttività, l'indice di giacenza mostrato dalla diapositiva numero 20 dovrebbe aumentare e più triplicare nel giro di pochi anni.

2016-2020: Giacenza determinata dai carichi di lavoro in assenza di interventi sul turn over

Al fine di valutare l'**impatto sulla giacenza**, sono stati previsti livelli di produttività costante, applicando il parametro di 124 (saturazione della capacità produttiva) e la stima di consistenza di personale in assenza di interventi sul turn over. Nella tabella seguente è stato riportato l'indice di giacenza risultante dai livelli di smaltimento dei carichi di lavoro.

INDICE DI GIACENZA



	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INDICE DI GIACENZA	81	123	173	233	304	389



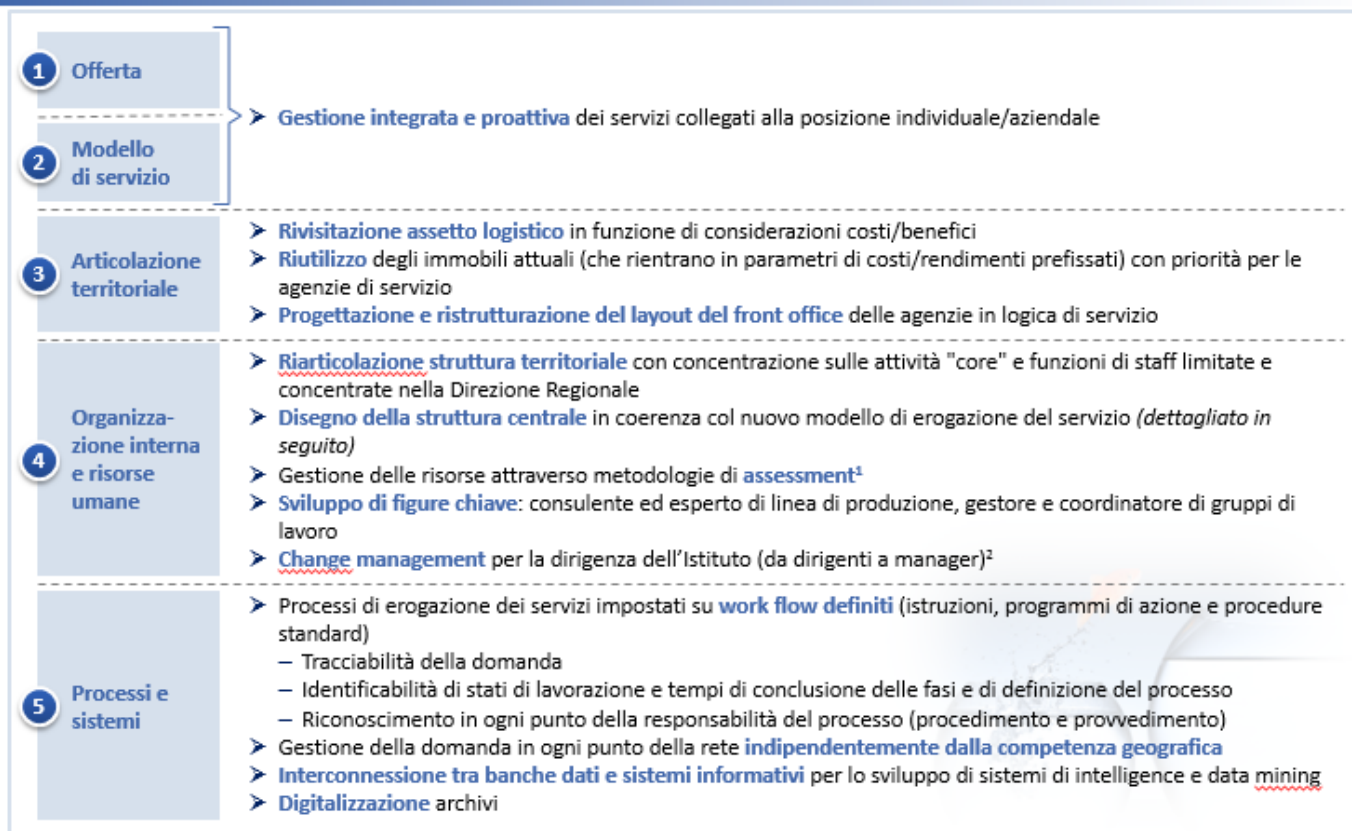
Questo è il quadro di fronte al quale ci troviamo e per cui chiediamo che ci siano interventi urgenti. Noi perdiamo circa cento persone ogni mese che passa, dato il blocco del turn over, e stiamo perdendo delle competenze davvero molto importanti. Per questo avevamo chiesto nell'ambito della legge di stabilità di avere quella flessibilità gestionale per gestire il personale esistente, per poter avere nuove assunzioni, e quella flessibilità nell'utilizzo del bilancio che ci avrebbe permesso di meglio gestire una situazione difficile. Purtroppo questa flessibilità non ci è stata concessa, nonostante ci fossimo impegnati a conseguire obiettivi superiori a quelli che ci vengono richiesti nella legge di stabilità. Noi vogliamo e siamo in grado di conseguire con questa flessibilità risparmi più significativi di quelli che ci vengono richiesti.

Mi sento qui di reiterare la richiesta di avere maggiore flessibilità e di una presa d'atto che occorre investire in questa macchina, di invertire la tendenza molto grave all'impoverimento della PA. Ne voglio parlare in senso lato, e non solo con riferimento all'Inps, che è uno degli esempi più forti di una tendenza presente anche in altre pubbliche amministrazioni.

Quali sono gli interventi operativi che riteniamo importanti avviare in questa fase e che abbiamo individuato nel nuovo modello di servizio che abbiamo discusso di recente in una convention con tutti i dirigenti dell'Inps?

Sono descritti in dettaglio a pagina 16 del documento che vi abbiamo dato.

Principali interventi operativi da avviare in via prioritaria



1 Evoluzione dei percorsi professionali in funzione dell'erogazione dei servizi e della creazione del valore (Agenzie di servizio, Poli specialistici) e sviluppo delle competenze attraverso la valorizzazione del know-how e lo sviluppo di strumenti di knowledge management
2 Orientamento al risultato; gestione economica delle risorse; motivazione, valutazione del personale e valorizzazione del potenziale

Il primo tipo di interventi riguarda la concezione del nuovo modello di servizio, centrato sull'utente. Non c'è più quella segmentazione verticale in base ai prodotti, per cui ognuno si specializza in una particolare prestazione. Tra l'altro queste sono diventate sempre di più. Il nostro modello di organizzazione è legato alle esigenze dell'utente, un utente che ha esigenze sempre più complesse, poiché non c'è più il posto fisso, abbiamo carriere lavorative mobili, abbiamo molti immigrati, persone che hanno domande che spesso spaziano tra prestazioni diverse. Vogliamo gestire le persone in modo integrato, questa è l'idea che sta dietro al fascicolo elettronico individuale: dobbiamo essere in grado di sapere di quell'individuo quali sono le esigenze, quali sono i bisogni. Faremo una profilazione del nostro sito, poiché ci sono sempre più prestazioni che vengono richieste online.

Un altro livello molto importante di intervento riguarda l'articolazione territoriale. Non vogliamo certo ridurre i nostri punti di servizio, ma aumentarli, al tempo stesso concentrando la produzione nelle strutture, per raggiungere un livello ottimale di produzione. Vogliamo avere un front end direttamente a contatto con gli utenti e un back office in cui possiamo conseguire economie di scala.

Vogliamo lavorare all'interno della macchina centrale semplificando la struttura organizzativa e creando delle figure che sono di integrazione di servizi diversi. Noi avevamo un numero eccessivo di figure che seguono progetti spesso anche molto limitati, specifici. Questo semplifica la gestione, semplifica i rapporti alla Direzione Generale. Vogliamo fare dei cambiamenti anche a livello di processi e di sistemi, utilizzando al meglio le informazioni di cui oggi disponiamo e migliorando in questo modo l'erogazione di servizi. Per fare un esempio, noi abbiamo disegnato la gara per le prestazioni per il welfare, in modo tale da arrivare a delle forme di integrazione orizzontale in modo tale da poter meglio gestire una domanda composita che agisce su prestazioni diverse, anziché sul meccanismo di integrazione verticale che c'era prima e che tra l'altro aveva creato pericolose situazioni di lock in, di imprese consolidate che impedivano una concorrenza nell'attuazione di queste gare.

Vogliamo avere una struttura organizzativa che sia a presidio del nuovo modello di erogazione dei servizi e faremo una distinzione più chiara fra le funzioni di governo e quelle di rapporto diretto con la clientela, fra Direzione

Generale e le Direzioni Regionali. Puntiamo a migliorare l'allocazione delle risorse esistenti e a gestire in maniera centralizzata della spesa, cercando di conseguire quelle economie di scala. Vogliamo concentrarci poi sulla performance organizzativa e sui risultati dell'istituto in modo tale da poter creare dei sistemi incentivanti che siano adeguati per il nostro personale.

Il dott. De Luca che assieme a me e al dott. Cioffi ha seguito questa riforma organizzativa, potrà offrirvi ulteriori dettagli. Il documento che vi abbiamo lasciato entrano nello specifico di vari aspetti.