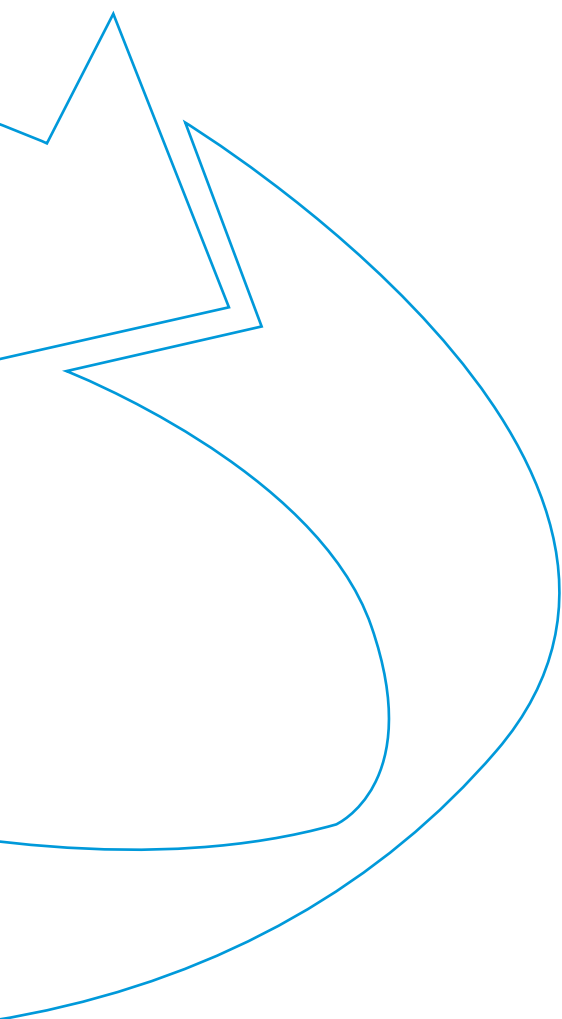


L'IDENTITÀ AZIENDALE

1

-
- LA MISSIONE ISTITUZIONALE
 - IL RUOLO DELL'INPS
 - IL VALORE SOCIALE DEL SERVIZIO
 - IL PERSONALE COME RISORSA STRATEGICA DELL'ISTITUTO,
LE POLITICHE FORMATIVE ED IL BENESSERE ORGANIZZATIVO



STATUTO

della Cassa Nazionale di Previdenza per la invalidità e per la vecchiaia degli operai.

TITOLO I.

Costituzione, sede e rappresentanza della Cassa Nazionale.

Art. 1.

La Cassa Nazionale di Previdenza per la vecchiaia e la invalidità degli operai, creata con la legge 17 luglio 1898, n. 350, e costituita in ente morale autonomo, ha una rappresentanza ed un'amministrazione propria, affatto distinta da quella dello Stato.

Art. 2.

La Cassa Nazionale ha l'Amministrazione centrale in Roma.
Le sedi secondarie della Cassa Nazionale possono essere comunali, provinciali o comunali e sono istituite ed amministrate secondo le norme stabilite nel presente statuto.

TITOLO II.

Amministrazione della Cassa Nazionale.

Art. 3.

La Cassa Nazionale è amministrata da un Consiglio di amministrazione, il quale si compone di dodici membri, nominati, a norma dell'articolo 23 della legge, con Decreto Reale proposto dal Ministro di agricoltura, industria e commercio: tre di essi saranno scelti fra gli operai iscritti, maggiori di età.

Fanno inoltre parte di diritto del Consiglio di amministrazione un rappresentante di ciascuno dei tre Ministeri, di agricoltura, industria e commercio, del lavoro, delle poste e dei telegrafi.

LA MISSIONE ISTITUZIONALE

La missione fondamentale dell'Istituto, espressione dell'applicazione della normativa previdenziale e assistenziale su tutto il territorio nazionale, trae origine dall'articolo 38 della Costituzione:

"Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale.
I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità, vecchiaia e disoccupazione involontaria.
Gli inabili ed i minorati hanno diritto all'educazione e all'avviamento professionale.
Ai compiti previsti in questo articolo provvedono organi ed istituti predisposti o integrati dallo Stato.
L'assistenza privata è libera".

Art. 38 della Costituzione Italiana

L'Inps valuta e monitorizza attentamente l'attuazione del proprio mandato istituzionale e i suoi riflessi sull'ambiente sociale e sulle condizioni di vita delle persone, ponendo grande attenzione alla funzione sociale del servizio e a caratteristiche valoriali, quali:

- **la solidarietà intergenerazionale e intercategoriale**
- **l'inclusione e la coesione sociale**
- **la legalità**
- **la qualità del servizio**
- **la trasparenza.**

Il servizio garantito a tutti gli utenti con modalità di contatto sempre più accessibili e capillari è la prima dimostrazione di verifica dell'adeguatezza del sistema di *welfare*.

I principi costituzionali appena richiamati si sono concretizzati in una serie di norme ordinarie. Si fa riferimento in particolare alla legge n. 88 del 1989 in cui la missione istituzionale dell'INPS viene delineata organicamente.

Il compito dell'Istituto previsto da tale legge consiste nella acquisizione dei contributi e nella erogazione delle prestazioni.

L'INPS, nel quadro della politica economica generale, adempie alle funzioni attribuitegli con criteri di economicità e di imprenditorialità, adeguando autonomamente la propria organizzazione all'esigenza di efficiente e tempestiva acquisizione dei contributi ed erogazione delle prestazioni. Alle medesime finalità deve conformarsi l'azione di controllo e di vigilanza sull'attività dell'Istituto.

Art. 1 della legge n. 88/1989

IL RUOLO DELL'INPS

Rispondere in modo adeguato alla domanda di protezione sociale dei cittadini è compito dell'Inps, che si connota come garante e attuatore dinamico delle politiche di *welfare* varate dal Governo e delle disposizioni legislative approvate dal Parlamento.

In questa visione basata su diritti, opportunità, responsabilità e integrazione è riconosciuto fondamentale il ruolo dello Stato in rapporto sinergico con gli Enti locali, unitamente a realtà ormai consolidate del volontariato e del *no profit*. Il punto cardine della dimensione delle politiche di *welfare* è il territorio. A tal proposito, molta importanza rivestono le sinergie e le collaborazioni con gli Enti locali, che nascono dall'esigenza di una maggiore capillarità del servizio, dall'attenzione e dalla risposta ai bisogni del territorio stesso.

L'attività dell'Istituto viene espletata adeguando costantemente le proprie capacità organizzative e gestionali ai nuovi compiti affidati.

L'analisi della situazione attuale non può prescindere dalle variabili contingenti, derivanti dai cambiamenti demografici, dalla globalizzazione, dalle nuove tipologie lavorative, dalla presenza della crisi finanziaria internazionale e dai recenti modelli organizzativi delle imprese. Il 2009, anno segnato dalla crisi economica internazionale, ha visto per l'Amministrazione un impiego straordinario di risorse umane ed organizzative, nell'ottica del mantenimento di coesione e inclusione sociale. In questo senso, la finalità primaria è stata quella di supportare la base produttiva e occupazionale del Paese con quegli strumenti di integrazione del reddito, quali gli ammortizzatori sociali ecc., che potessero garantire al lavoratore la continuità di salario e del rapporto di lavoro.

IL VALORE SOCIALE DEL SERVIZIO

Al centro delle politiche sociali e previdenziali dell'Inps ci sono la persona, la famiglia e la comunità: una base multidimensionale di soggetti a cui è necessario aggiungere la complessità di tutte le variabili della realtà socioeconomica e demografica.

L'Istituto, attraverso i suoi servizi, assicura quotidianamente agli individui, ai lavoratori e alle famiglie le seguenti principali tutele:

- Tutela dei lavoratori del settore privato in caso di invalidità, vecchiaia, superstiti, malattia, disabilità.
- Tutela dei lavoratori in situazioni di difficoltà legate alla cessazione o alla sospensione del rapporto di lavoro, ovvero alla diminuzione della capacità lavorativa.
- Tutela della famiglia, della maternità, della paternità e dei familiari disabili.
- Tutela dei nuclei familiari numerosi a basso reddito.

Nel fornire le opportune risposte ai cambiamenti l'azione dell'Inps viene attuata in base a principi di adeguatezza e sostenibilità.

La velocità dell'informazione, la mobilità dei lavoratori, i mutamenti radicali della finanza e del mercato del lavoro impongono, altresì, nuove modalità di erogazione del servizio.

Un Istituto presente sul territorio, capace di creare reti flessibili e interattive fra gli interlocutori istituzionali e i partner di servizio è pronto ad accettare le sfide del nostro tempo.

CENNI DI STORIA

Nel 1898 viene istituita la **Cassa nazionale di previdenza per l'invalidità e la vecchiaia degli operai**, il primo nucleo della previdenza sociale in Italia: la Cassa prevede la possibilità, per i datori di lavoro, di assicurare gli operai con un'integrazione da parte dello Stato.

Nel 1919 l'assicurazione per l'invalidità e la vecchiaia diviene obbligatoria e prende il nome di **Cassa nazionale per le assicurazioni sociali**.

Nel 1933 la Cassa diventa un ente di diritto pubblico a gestione autonoma, dotato di personalità giuridica, con il nome di **Istituto nazionale fascista della previdenza sociale** fino al 1943, anno in cui assumerà l'attuale denominazione.

A partire dall'anno 1939, l'Istituto inizia la gestione dei primi interventi di sostegno al reddito: la disoccupazione, gli assegni familiari e le integrazioni salariali per i lavoratori sospesi o in caso di riduzione dell'orario di lavoro. La tutela assicurativa viene estesa anche ai familiari: nello stesso anno viene istituita la pensione di reversibilità, concessa ai superstiti del lavoratore o del pensionato. A queste competenze si aggiungono l'assicurazione contro la tubercolosi per lavoratori e familiari, accompagnata dalla costruzione di sanatori, gestiti direttamente dall'Istituto. La legge di riordinamento del sistema previdenziale del 1952 introduce il trattamento minimo di pensione e, nel decennio compreso fra il 1957 e il 1966, vengono istituite: la Cassa di previdenza per i coltivatori diretti, coloni e mezzadri, quella per gli artigiani e, infine, quella per i commercianti.

Le importanti innovazioni nel biennio 1968/1969 riformano le competenze dell'**Istituto nazionale della previdenza sociale**: il sistema di calcolo delle pensioni diviene retributivo, si basa cioè sulle ultime retribuzioni percepite. Ai cittadini senza reddito, al compimento dei 65 anni di età, viene riconosciuto il diritto alla pensione sociale.

Con l'istituzione del **Servizio Sanitario Nazionale** nel 1980, è l'Istituto che ha il compito di riscuotere i relativi contributi di malattia. Le pensioni di invalidità vengono riformate nel 1984, collegando alla riduzione della capacità lavorativa, anziché a quella di guadagno, il diritto alla prestazione.

Nel 1989, con la riforma degli enti previdenziali, l'**Inps** cambia fisionomia e inizia una ristrutturazione, secondo criteri di economicità e imprenditorialità, che lo porterà a divenire un Istituto moderno ed innovatore nell'ambito del servizio pubblico.

LE STRATEGIE DI INTERVENTO

L'Istituto è chiamato a svolgere la propria missione in un contesto in cui sono in atto profondi mutamenti sociali legati, tra l'altro, all'invecchiamento della popolazione, al libero movimento dei lavoratori nell'Unione Europea, al fenomeno delle migrazioni.

Un quadro mutevole che esige aggiornamento e adeguamento continuo che si espleta mediante:

1. **Organizzazione condivisa**: la creazione di una rete relazionale sia interna che esterna all'Istituto, in grado di ridurre gli impedimenti della burocrazia, di promuovere l'innovazione e la comunicazione agli utenti. La multicanalità può essere il volano per creare una strategia integrata di coinvolgimento degli *stakeholder*.
2. **Collaborazione responsabile**: la trasparenza e la tempestività del servizio passano attraverso l'efficace sinergia con la rete dei partner, la connessione delle grandi banche dati e l'analisi dei dati incrociati. Con il monitoraggio costante e condiviso delle criticità sono identificati con precisione gli strumenti di miglioramento del servizio.
3. **Competenza**: la formazione e l'aggiornamento costante del personale sono strettamente connessi con la qualità del servizio, assieme alla valutazione e al controllo delle potenzialità personali e all'osservazione attenta dei piani organizzativi e gestionali. La gestio-

ne delle competenze è posta direttamente in relazione con il raggiungimento degli obiettivi e con la *customer satisfaction*.

4. **Economicità:** lo snellimento della struttura organizzativa e le azioni gestionali finalizzate al risparmio e al contenimento dei costi hanno dato origine a funzioni rilevanti quali, ad esempio, la Centrale Unica Acquisti, in grado di gestire tutti gli acquisti dell'Istituto. Il contenimento dei costi è reso possibile anche grazie alla rete di convenzioni Consip e contratti Cnipa.

In aggiunta alla rete e alle piattaforme telematiche per gli acquisti, sono da evidenziare progetti gestionali realizzati sul territorio, riguardanti il rispetto della sostenibilità ambientale. Ciò ha reso possibile un risparmio energetico, il riciclo di materiali di scarto, la compatibilità ambientale dei fornitori, ecc.. Gli impianti fotovoltaici, della Direzione provinciale di Latina e di tutte le Direzioni provinciali e subprovinciali dell'Abruzzo, sono esempi di una realizzazione attuata secondo le direttive europee, che incoraggiano il cambiamento gestionale orientato a consumi sostenibili e sviluppo di tecnologie eco-compatibili.

Politiche ambientali negli approvvigionamenti e nell'utilizzo degli immobili

L'anno 2009 è stato caratterizzato da una profonda riorganizzazione dell'Istituto finalizzata al recupero dell'efficienza e dell'efficacia di tutti i processi e soprattutto delle attività cosiddette "di supporto", con l'avvio operativo della Centrale Unica Acquisti. In tema di **approvvigionamenti**, l'Inps ha orientato le proprie scelte verso beni e servizi a ridotto impatto ambientale; in tale senso, oltre a privilegiare beni e servizi "ambientalmente preferibili", richiedendo e valutando caratteristiche tecniche oggetto delle procedure con tali caratteristiche, l'Istituto ha intrapreso un percorso volto a ridurre i consumi.

Le prime iniziative avviate sono state, infatti, caratterizzate dalla richiesta di prodotti costituiti da materiale riciclato, prodotti riciclabili e prodotti caratterizzati da volumi contenuti. Nella procedura per l'acquisto di carta in risme, a mero titolo esemplificativo, si è proceduto all'acquisizione di carta naturale e di carta riciclata.

Anche in riferimento alla carta naturale l'Istituto si è orientato verso una prassi diffusa in Paesi Europei maggiormente virtuosi in tema di rispetto ambientale, premiando, in fase di valutazione delle offerte tecniche, tipologie di carta di peso inferiore a quelle utilizzate di norma nella PA italiana, nonché tipologie di carta in possesso di certificazioni attestati il ridotto impatto ambientale nel ciclo produttivo.

Le medesime certificazioni ambientali saranno richieste, quali requisiti minimi di partecipazioni, nelle procedure pianificate aventi ad oggetto prodotti cartari.

In tema di **riduzione dei consumi**, l'Inps ha emanato linee guida volte a ridurre lo scambio, tra le diverse strutture, di comunicazioni e di documentazione in modalità cartacea. Inoltre, sono state implementate specifiche procedure informatizzate che tendono alla riduzione dei flussi cartacei.

Alle linee guida e all'attivazione delle procedure informatizzate è seguita la riduzione, rispetto agli anni antecedenti il 2009, delle risorse finanziarie attribuite alle strutture

centrali e territoriali da impiegare in acquisti di materiale di consumo informatico e cartaceo, oltre che alla riduzione dei consumi energetici.

Si è registrata, inoltre, una diminuzione della spesa complessiva per l'Inps che, per talune specifiche categorie merceologiche (es. carta) è stata imposta dalla normativa nazionale.

In coerenza con il processo di innovazione dell'Istituto e della politica di telematizzazione che coinvolge tutte le attività svolte dall'Inps, sono state implementate apposite procedure informatizzate che consentono da una parte di ridurre i tempi di gestione delle attività, dall'altra di perseguire l'obiettivo di **dematerializzazione dei documenti**.

Con particolare riferimento alle procedure che hanno impatto sui cittadini/utenti, sono state indette specifiche procedure di gara per l'affidamento di servizi ad operatori finanziari, finalizzate a implementare, sul sito web istituzionale, strumenti telematici a supporto del pagamento dei contributi, e per l'oltro, in alcuni casi esclusivamente in via telematica, di domande per prestazioni istituzionali ecc..

Con riferimento, invece, alle procedure interne all'Inps, sono state avviate le attività di sviluppo di una piattaforma di e-procurement che consentirà alle strutture centrali e territoriali di approvvigionarsi mediante procedure telematiche, gestendo in maniera integrata tutte le fasi dalla richiesta di consegna al collaudo delle forniture, ovvero utilizzando, in altri casi, le nuove modalità di selezione del contraente previste dal Codice degli appalti (es. aste elettroniche), ecc..

In un simile quadro, la piattaforma di *e-procurement* consentirà, tra l'altro, di indire procedure interamente informatizzate nelle quali lo scambio della documentazione di gara nonché la ricezione delle offerte da parte degli Operatori concorrenti avverrà in modalità telematica, nella garanzia del principio di sicurezza, trasparenza e concorrenza anche mediante l'utilizzo della posta elettronica certificata e della firma digitale.

Con la medesima piattaforma sarà implementato l'Albo Fornitori Informatizzato che consentirà di gestire l'elenco degli Operatori in modalità telematica.

Sono in corso, inoltre, le attività di realizzazione del sistema di fatturazione elettronica per la trasmissione dei documenti di pagamento da parte degli Operatori mediante un'apposita procedura disponibile, anch'essa, sul sito web istituzionale.

In tema di **efficientamento energetico sugli immobili**, l'Istituto ha intrapreso azioni coerenti con lo scenario normativo nazionale e comunitario che richiede una limitazione della dipendenza degli Enti Pubblici, da fonti di approvvigionamento energetiche non rinnovabili.

In tale ottica l'Istituto ha sostenuto due iniziative, a livello territoriale per l'utilizzo di sistemi fotovoltaici per la produzione di energia.

In riferimento alla Direzione Generale, è stata pianificata, nel 2009, un'iniziativa volta al monitoraggio dei consumi dell'immobile della sede centrale dell'Inps, finalizzata a individuare apposite soluzioni di razionalizzazione degli spazi e di contenimento dei consumi energetici. È in corso di valutazione, inoltre, la possibilità di aderire ad un contratto di servizio di energia, consistente nell'utilizzo di una rete di teleriscaldamento alimentata da centrali di cogenerazione nell'ambito del piano energetico dell'Eur.

Molte attività sono state intraprese anche in termini di riorganizzazione logistica degli uffici dell'Inps. Un razionale utilizzo degli immobili, nel rispetto della garanzia di una presenza capillare degli sportelli sul territorio e delle prescrizioni della normativa di sicurezza sui

luoghi di lavoro, consentirà da una parte di ridurre l'impatto energetico degli uffici, dall'altro di contenere i costi di gestione degli immobili.

Nel rispetto della tutela ambientale, l'Istituto ha posto particolare attenzione alla **raccolta differenziata dei rifiuti** prevedendo l'implementazione ai servizi di igiene e pulizie, dando indicazione operativa di aderire alla convenzione stipulata da Consip spa denominata "Facility management per uffici 2". L'Istituto, inoltre, osserva l'applicazione della normativa in materia di controllo della tracciabilità dei rifiuti (SISTRI) ad opera delle aziende incaricate dei servizi di smaltimento dei rifiuti speciali.

L'applicazione e la promozione del *Green Public Procurement* è divenuto una *mission* dell'Istituto pertanto, in occasione di qualsiasi iniziativa, sarà valutato il relativo impatto ambientale e saranno adottate tutte le misure volte alla sua riduzione.

IL GOVERNO CENTRALE DELL'ISTITUTO

Il **Presidente** è il rappresentante legale dell'Istituto. È nominato con decreto del Presidente della Repubblica e dura in carica 4 anni. La Legge n. 122/2010 ha previsto un nuovo assetto degli organi amministrativi dell'Istituto (e degli Enti pubblici non economici) trasferendo al Presidente dell'Istituto le funzioni in precedenza attribuite al Consiglio di Amministrazione.

Il **Direttore Generale** sovrintende l'organizzazione interna del personale e dei servizi, assicurandone l'unità operativa e di indirizzo. È nominato con decreto del Presidente della Repubblica su proposta del Presidente dell'Inps e dura in carica 5 anni.

Il **Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV)** predispone le linee di indirizzo generale e gli obiettivi strategici dell'Inps, ne verifica i risultati e approva il bilancio predisposto dal Presidente dell'Istituto.

È composto da 24 membri designati dalle rappresentanze sindacali dei lavoratori, dei datori di lavoro e dei lavoratori autonomi e nominati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri per un periodo di 4 anni. Il Presidente del CIV viene eletto dal Consiglio tra i rappresentanti dei lavoratori dipendenti e dura in carica 4 anni.

Il **Collegio dei Sindaci** vigila sull'osservanza della normativa e sulla regolarità contabile dell'Istituto, redige le relazioni sui bilanci di previsione, sui conti consuntivi e sugli stati patrimoniali. È composto da 7 membri, in rappresentanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e del Ministero dell'Economia e delle Finanze. I componenti del Collegio dei Sindaci sono nominati con decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, mentre, il Presidente è designato con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri. L'Organo dura in carica 4 anni.

Il **Magistrato della Corte dei Conti** è nominato dal Presidente della Corte stessa, esercita un controllo continuativo sulla gestione dell'Istituto e assiste alle sedute degli Organi di amministrazione e di revisione.

Sono presenti, altresì, in Istituto i **Comitati Amministratori delle gestioni, fondi e casse** di cui all'art. 2 della Legge n.88/1989, come di seguito elencati:

COMITATI AMMINISTRATORI DEI FONDI

Hanno il compito di stabilire le modalità di concessione delle prestazioni e di riscossione dei contributi; decidono sui ricorsi in materia di contributi dovuti alle gestioni; formulano proposte ai vertici dell'Istituto in materia di contributi e prestazioni.

Essi sono elencati di seguito:

- Comitato amministratore del Fondo Pensioni Lavoratori Dipendenti;
- Comitato amministratore della gestione per le Prestazioni Temporanee ai lavoratori dipendenti;
- Comitato amministratore per la Gestione degli interventi assistenziali e di sostegno alle gestioni previdenziali;
- Comitato amministratore della Gestione dei contributi e delle prestazioni previdenziali dei coltivatori diretti, dei mezzadri e dei coloni;
- Comitato amministratore della Gestione dei contributi e delle prestazioni previdenziali degli artigiani;
- Comitato amministratore della Gestione dei contributi e delle prestazioni previdenziali degli esercenti attività commerciali;
- Comitato amministratore del Fondo di previdenza per il personale dipendente delle aziende private del gas;
- Comitato amministratore del Fondo per la Gestione Speciale dei lavoratori autonomi di cui all'art. 2 - comma 26 - della Legge n. 335/95;
- Comitato amministratore del Fondo di previdenza per le persone che svolgono lavori di cura non retribuiti derivanti da responsabilità familiari;
- Comitato amministratore del Fondo speciale per il personale dipendente dalla Ferrovie dello Stato S.p.a.;
- Comitato di vigilanza del Fondo di previdenza per il personale dipendente da aziende di navigazione aerea;
- Comitato di Vigilanza del Fondo di Previdenza del Clero Secolare e dei Ministri di Culto delle Confessioni Religiose diverse dalla Cattolica;
- Commissione centrale per l'accertamento e la riscossione dei contributi agricoli unificati;

COMITATI AMMINISTRATORI DEI FONDI DI SOLIDARIETÀ

Hanno il compito di intervenire per fronteggiare situazioni di crisi aziendale nei settori sprovvisti del sistema di ammortizzatori sociali; contribuiscono al finanziamento di programmi formativi nell'ambito dei processi di ristrutturazione aziendale.

Essi sono elencati di seguito:

- Comitato amministratore del Fondo di solidarietà per il sostegno del reddito, dell'occupazione e della riconversione e riqualificazione professionale del personale del credito;
- Comitato amministratore del Fondo di solidarietà per il sostegno del reddito, dell'occupazione e della riconversione e riqualificazione professionale del personale dipendente dalle imprese di credito cooperativo;

(segue)

- Comitato amministratore del Fondo di solidarietà per il personale già dipendente da imprese di assicurazione in liquidazione coatta amministrativa;
- Comitato amministratore del Fondo di Solidarietà per il sostegno del reddito del personale già dipendente dall'Amministrazione autonoma dei Monopoli di Stato, inserito nel ruolo provvisorio ad esaurimento del Ministero delle Finanze distaccato e poi trasferito all'ETI s.p.a. o ad altra società da essa derivante;
- Comitato amministratore del Fondo di solidarietà per il sostegno del reddito, dell'occupazione e della riconversione e riqualificazione professionale del personale addetto al servizio della riscossione dei tributi erariali;
- Comitato amministratore del Fondo di solidarietà per il sostegno del reddito, dell'occupazione, della riconversione e della riqualificazione professionale del personale di "Poste Italiane S.p.a.";
- Comitato amministratore del Fondo speciale per il sostegno del reddito e dell'occupazione e per la riqualificazione del personale del trasporto aereo.

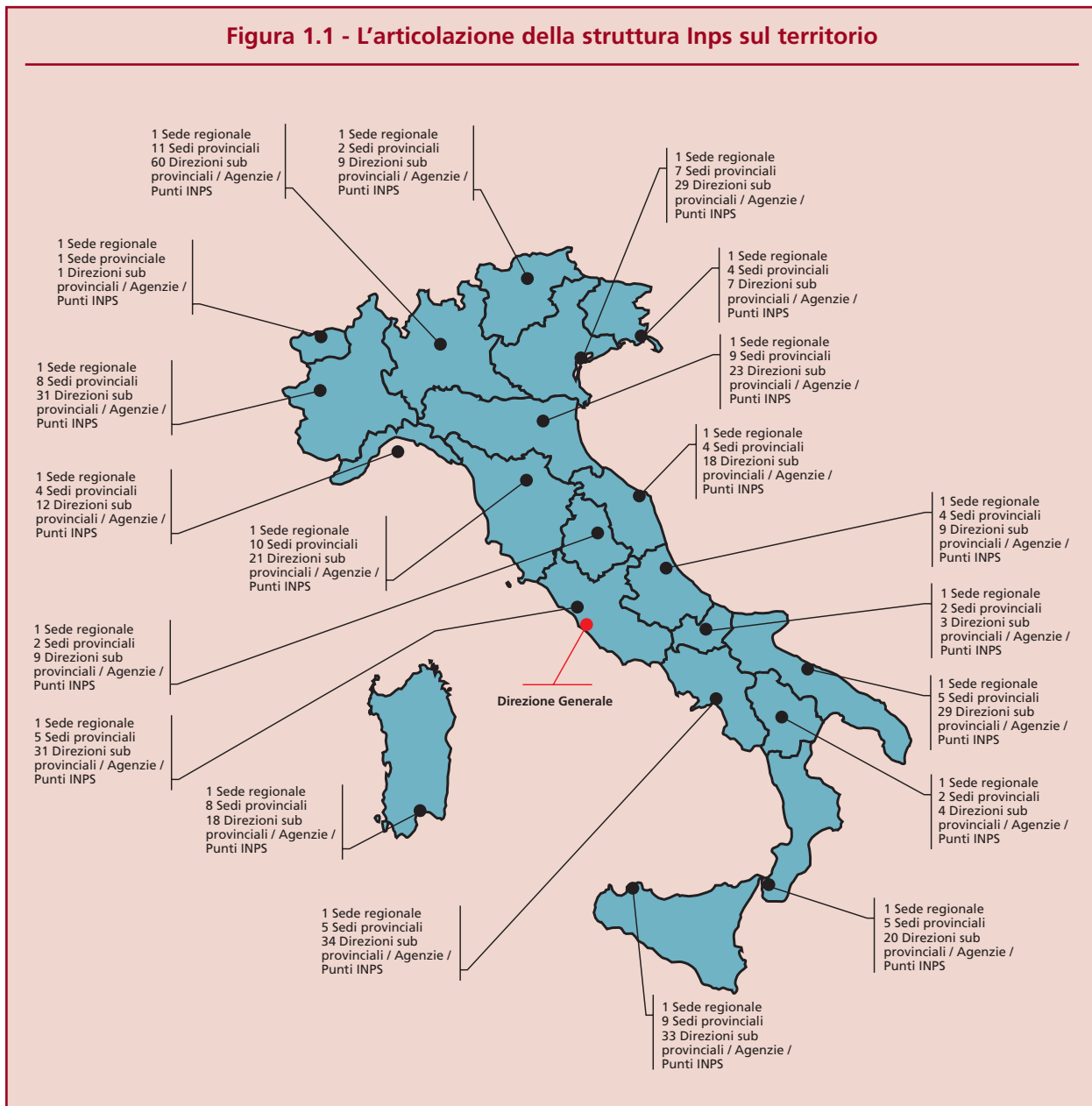
LE ARTICOLAZIONI DELL'ISTITUTO A LIVELLO TERRITORIALE

La struttura organizzativa dell'Istituto è la seguente:

- Una direzione generale, con funzioni di governo dell'intero sistema di gestione dell'Ente.
- 20 direzioni regionali, con il ruolo di governo delle risorse assegnate, con responsabilità complessiva della gestione e dei risultati conseguiti, che assicurano, oltre alla *governance* dei processi istituzionali, anche la gestione diretta dei processi di supporto.
- 106 direzioni provinciali, con la responsabilità degli obiettivi di produzione assegnati ed il compito di svolgere attività di supporto (back office) relative alla gestione dei flussi assicurativi, contributivi e dei conti individuali ed aziendali. Ogni direzione ha, inoltre, la responsabilità delle attività di erogazione dei servizi delle Agenzie interne, esterne e complesse che incidono sul loro territorio di competenza.
- 50 agenzie complesse organizzate per la gestione dei flussi assicurativi e contributivi per l'esercizio di tutte le funzioni necessarie ad assicurare l'erogazione dei servizi alle varie tipologie di utenti.
- 344 agenzie, strutture operative, che svolgono funzioni di produzione dei servizi e attività di sportello (*front office*).
- 2.700 punti cliente, quali moduli organizzativi dipendenti dalla direzione provinciale che l'Istituto ha istituito in sinergia con altre Pubbliche Amministrazioni per realizzare una maggiore economicità del servizio e prossimità all'utenza.
- 245 presidi presso i Consolati, con funzioni di assistenza ai cittadini italiani residenti all'estero in materia di sicurezza sociale.

La successiva Figura 1.1 esprime una visione d'insieme dell'articolazione della struttura Inps sul territorio.

Figura 1.1 - L'articolazione della struttura Inps sul territorio



I COMITATI REGIONALI E PROVINCIALI

La legge 9 marzo 1989, n. 88 attribuiva, ai comitati territoriali, lo status di Organi periferici dell'Istituto. Le susseguenti leggi di riforma del sistema previdenziale hanno dimenticato di riconsiderare la posizione ed i compiti di questi organismi ed oggi, in conseguenza di questo quadro normativo e delle recenti misure dettate per il contenimento della spesa pubblica, i Comitati territoriali dell'Inps hanno visto una progressiva erosione del loro ruolo e delle loro competenze, nonché una riduzione della loro attività.

La visione attuale, mal si concilia con un dato di fatto incontrovertibile: i Comitati sono partecipati dai rappresentanti delle forze sociali che in buona sostanza sono gli "azionisti di riferimento" dell'Istituto, ovvero coloro che più di ogni altro hanno a cuore il buon funzio-

namento del sistema previdenziale e assistenziale del Paese e al quale contribuiscono finanziariamente.

Nell'interesse di una Pubblica amministrazione efficiente, efficace ed economica è controproducente non coinvolgere e non tenere nella dovuta considerazione forze così intimamente connesse e interessate al buon funzionamento dell'Inps, in quanto portatrici di interessi diffusi delle aree di propria competenza, nonché elementi essenziali di rappresentanza nel variegato sistema di decentramento dell'Inps e fondamentali punti di riferimento per la programmazione delle attività connesse alle politiche sociali del territorio.

I Comitati regionali e provinciali costituiscono altresì un fondamentale momento di definizione del contenzioso amministrativo quale deterrente al contenzioso giudiziario.

COMITATI REGIONALI

COMPETENZE: (art. 43 della L. 9 marzo 1989, n. 88)

- a) coordinare l'attività dei Comitati provinciali costituiti nell'ambito della circoscrizione regionale;
- b) mantenere il collegamento con l'Ente regione ai fini del coordinamento e della reciproca informazione in ordine all'attività e agli orientamenti nei settori della previdenza e dell'assistenza sociale;
- c) mantenere contatti periodici con le organizzazioni sindacali dei lavoratori, dei datori di lavoro, con gli enti di patronato e con gli altri organismi simili al fine di fornire informazioni sull'attività dell'Istituto nell'ambito regionale e di raccogliere le indicazioni e le proposte dei predetti organismi;
- d) presentare periodicamente una relazione in ordine all'attività svolta ed agli obiettivi da perseguire nell'ambito della circoscrizione regionale;
- e) decidere, in via definitiva, i ricorsi giacenti alla data del 27 maggio 2004, data di entrata in vigore del D.L. 23.4.2004 n. 124, relativi alla sussistenza del rapporto di lavoro esclusi quelli relativi ai fondi speciali di previdenza.

Tale compito, per quanto concerne i ricorsi avverso i verbali ispettivi presentati dopo il 27.05.2004, è ora attribuito al Comitato regionale per i rapporti di lavoro, costituito presso le articolazioni territoriali del Ministero del Lavoro, come previsto dall'art. 17 del sopracitato D.L. 23 aprile 2004, 1/ 124.

Permane in capo al Comitato regionale INPS, la competenza a decidere, oltre ai ricorsi avverso i verbali ispettivi presentati entro il 27 maggio 2004, i ricorsi avverso tutti gli atti di natura amministrativa scaturenti da verbali di accertamento e che riguardino la sussistenza e qualificazione del rapporto di lavoro.

COMITATI PROVINCIALI

(costituiti presso tutte le province, esclusa Aosta ove è previsto solo il Comitato regionale che assolve alle competenze delle Commissioni Speciali Provinciali)

COMPETENZE:

- a) decide i ricorsi avverso i provvedimenti di reiezione in materia di pensione sociale, ai sensi dell'art. 46 della L. 9 marzo 1989, n. 88, comma I lettera e);
- b) decide i ricorsi avverso i provvedimenti di reiezione in materia di assegni sociali liquidati a decorrere dall'1.1.1996 in sostituzione della pensione sociale ai sensi dell'art. 3, comma 6 della L. 8 agosto 1995, n. 335;
- c) decide ai sensi dell'art. 130, comma 4, del DPR 21 settembre 1994, n. 698 nonché dell'art. 42, comma 3, del D.L. 30 settembre 2003, n. 269 convertito nella legge 24 novembre 2003, n. 326 i ricorsi amministrativi avverso i provvedimenti di reiezione di prestazioni di invalidità civile.
N.B. Ai sensi del predetto art. 42, con effetto dall'1.1.2005, sono, invece, aboliti i ricorsi amministrativi avverso i verbali di accertamento medico-legale per i quali rimane solo la possibilità di ricorso alla competente A.G.;
- d) decide sulle domande di differimento degli adempimenti contributivi per ferie collettive. (Del. C.A. n. 177 del 20.7.79);
- e) sono, inoltre, di competenza del Comitato le seguenti materie:
 1. Indennità di mobilità di cui alla L. 23 luglio 1991, n. 223;
 2. Trattamenti speciali di disoccupazione per l'edilizia, di cui alle leggi 6 agosto 1975, n. 427; 23 luglio 1991, n. 223; 19 luglio 1994, n. 451;
 3. Sussidi di disoccupazione per lavoratori socialmente utili, di cui alla L. 28 novembre 1996, n. 608;
 4. permessi orari e giornalieri spettanti ai genitori ed ai parenti di handicappati gravi ai sensi dell'art. 33, commi 2 e 3, della L. 5 febbraio 1992, n. 104 e successive modiche e/o integrazioni;
 5. il trattamento speciale di disoccupazione in favore dei lavoratori frontalieri italiani licenziati in Svizzera, di cui alla L. 12 giugno 1984, n. 228;
 6. l'indennità spettante ai dipendenti delle imprese di spedizione internazionale, dei magazzini generali e degli spedizionieri doganali, di cui alla L. 9 agosto 1993, n. 293;
 7. i rimanenti adempimenti, da svolgere nell'ambito della provincia, ai sensi dell'art. 36 DPR 639/1970 - esclusi i punti 1 (ricorsi), 3 (contravvenzioni) e 11 (proposte al C.A. su funzionalità sede) abrogati da successive disposizioni - che consistono, per lo più, in compiti consultivi, propositivi, di studio e suggerimento (p.12 a11. 36 del DPR 639/1970);
- f) esprime il parere in materia di:
 - acquisto e/o locazione di immobili per le esigenze degli Uffici dell'Istituto, circa l'idoneità della soluzione o delle soluzioni individuate a configurarsi come punto baricentrico rispetto al comprensorio territoriale della Sede o della diversa struttura operativa, nonché la coerenza delle soluzioni medesime rispetto ai piani ed alle prospettive del decentramento, (Del. C.E. 31. 1.91; Circ. 55 del 28.2.91; Circ. 284 del 20.11.95);
 - decentramento (artt. 19 e 22 del Regolamento di Organizzazione, approvato con delibera consiliare n. 380 del 5.7.2000 e successive modificazioni).

IL PERSONALE COME RISORSA STRATEGICA DELL'ISTITUTO, LE POLITICHE FORMATIVE ED IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Poiché la missione dell'Istituto si basa sull'erogazione di servizi di qualità, in una realtà contraddistinta da competenze continuamente ampliate e diversificate, il personale rappresenta una leva strategica determinante.

La consistenza del personale Inps in servizio alla fine dell'anno 2009 è di 28.252 unità (al

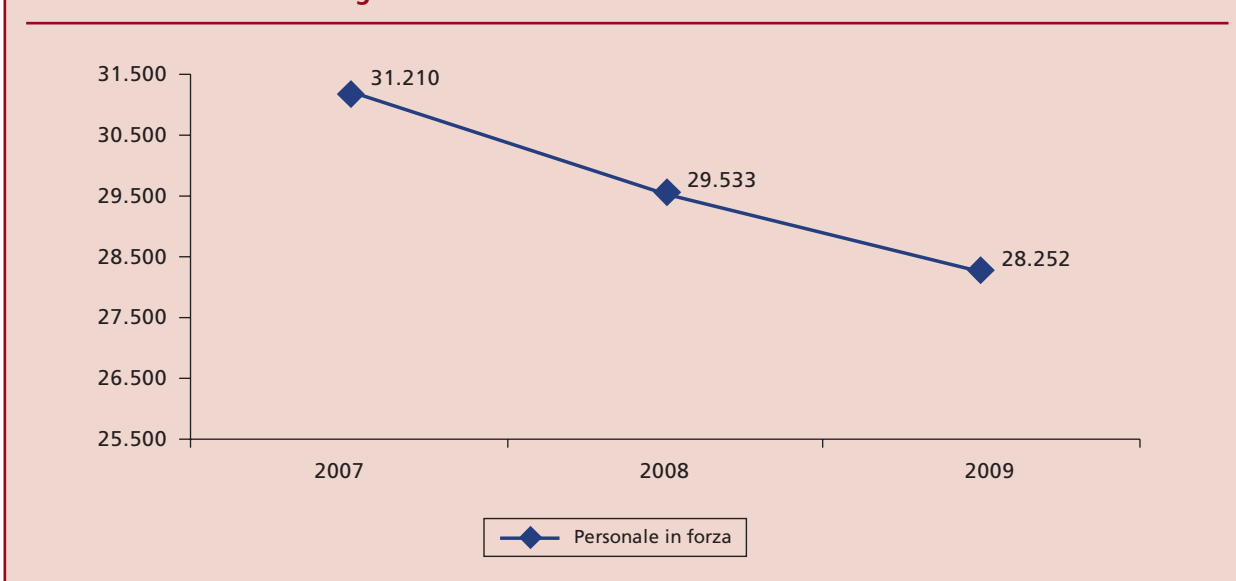
netto del personale comandato o distaccato da altri enti e amministrazioni), circa 3.824 unità in meno rispetto alle 32.074 previste dalla dotazione organica di cui alle determinazioni commissariali n. 18 del 16.10.2008 e n. 74 del 19.11.2008 approvate, ai sensi di legge, dai Ministeri vigilanti. Rispetto al 2008, il personale in servizio si è ridotto di 1.281 unità (-4,3%), nonostante l'immissione di circa 894 lavoratori trasferiti all'Istituto a seguito dei processi di mobilità da altri enti e amministrazioni.

La Tavola 1.1 e la Figura 1.2 illustrano l'andamento del personale¹ in forza all'Istituto negli ultimi tre anni.

Tavola 1.1 - Personale in forza. Anni 2007-2009

| | N. unità | | | Var. 2009 su 2008 | |
|--------------------|------------|------------|------------|-------------------|------|
| | 31.12.2007 | 31.12.2008 | 31.12.2009 | v.a. | % |
| Personale in forza | 31.210 | 29.533 | 28.252 | -1.281 | -4.3 |

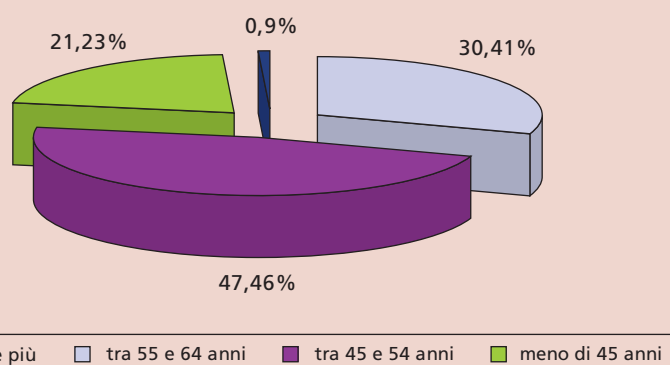
Figura 1.2 - Personale in forza. Anni 2007-2009



L'analisi del personale per classi di età (Figura 1.3) evidenzia che il 21,23% ha un'età inferiore a 45 anni (5.999 unità) mentre il restante 78,77% è così suddiviso: il 47,46% è collocato nella classe 45-54 anni (13.408 unità) e il 30,41% in quella 55-64 (8.591 unità). Il personale con più di 65 anni (254 unità) è lo 0,9% ed è per il 75% di sesso maschile.

¹ L'analisi di genere del personale Inps è riportata nella parte settima II Bilancio di genere.

Figura 1.3 - Personale Inps per classe d'età. Anno 2009



La distribuzione territoriale dei dipendenti dell'Istituto è rappresentata nella Tavola 1.2 dove si può vedere l'andamento che ha avuto, negli ultimi tre anni, il personale in forza in ogni singola regione.

Tavola 1.2 - Personale in forza per regione. Anni 2007-2009

| Regione | Anno 2007 | Anno 2008 | Anno 2009 | Variazione 2009 su 2008 | |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------|--------------|
| | | | | v.a. | % |
| Abruzzo | 901 | 858 | 828 | -30 | -3,50 |
| Basilicata | 390 | 371 | 350 | -21 | -5,66 |
| Calabria | 1.391 | 1.330 | 1.297 | -33 | -2,48 |
| Campania | 2.749 | 2.617 | 2.483 | -134 | -5,12 |
| Emilia Romagna | 2.067 | 1.976 | 1.890 | -86 | -4,35 |
| Friuli V.G. | 683 | 651 | 635 | -16 | -2,46 |
| Lazio (*) | 4.940 | 4.581 | 4.302 | -279 | -6,09 |
| Liguria | 886 | 823 | 796 | -27 | -3,28 |
| Lombardia | 3.911 | 3.745 | 3.597 | -148 | -3,95 |
| Marche | 916 | 847 | 817 | -30 | -3,54 |
| Molise | 268 | 257 | 232 | -25 | -9,73 |
| Piemonte | 2.046 | 1.965 | 1.888 | -77 | -3,92 |
| Puglia | 1.907 | 1.811 | 1.764 | -47 | -2,60 |
| Sardegna | 901 | 855 | 824 | -31 | -3,63 |
| Sicilia | 2.429 | 2.312 | 2.200 | -112 | -4,84 |
| Toscana | 1.767 | 1.635 | 1.556 | -79 | -4,83 |
| Trentino Alto Adige | 519 | 499 | 490 | -9 | -1,80 |
| Umbria | 552 | 521 | 503 | -18 | -3,45 |
| Valle d'Aosta | 96 | 87 | 86 | -1 | -1,15 |
| Veneto | 1.891 | 1.792 | 1.714 | -78 | -4,35 |
| Totale | 31.210 | 29.533 | 28.252 | -1281 | -4,34 |

(*) La regione Lazio comprende anche il personale in servizio presso la Direzione generale con sede a Roma.

LE POLITICHE FORMATIVE

La formazione ha nell'Istituto una lunga tradizione determinata da anni di esperienza in un settore di importanza strategica per lo sviluppo professionale delle persone e dell'organizzazione.

Nel corso del 2009, in particolare, ha sostenuto il percorso di revisione dell'assetto funzionale in una prospettiva di innovazione e di ammodernamento dei processi diretta a meglio rispondere ad esigenze di efficacia, efficienza e qualità di servizi.

La nuova articolazione del modello organizzativo in Area Flussi ed Area Servizi ha dato impulso ad un forte, necessario processo di riconversione e riqualificazione del personale a partire dalle Sedi sperimentali.

In tale percorso, obiettivo principale della formazione è stato quello di fornire il necessario supporto al cambiamento, attraverso una rete di progetti mirati alla formazione di ruolo e allo sviluppo di competenze trasversali, parallelamente ad interventi collegati alla reingegnerizzazione di processo e alla definizione dei flussi standard di attività.

Sostenere il passaggio ad un nuovo modello organizzativo significa, infatti, sviluppare professionalità e, al tempo stesso, salvaguardare il benessere del personale, chiave strategica del cambiamento.

Rispetto alla graduale, continua riduzione della consistenza numerica del personale, è aumentata la richiesta di professionalità funzionali alle caratteristiche del nuovo modello organizzativo quali la condivisione della piattaforma tecnologica e procedurale, la standardizzazione delle procedure di lavoro, la flessibilità operativa e gestionale, la digitalizzazione di atti e documenti, le potenzialità comunicative delle nuove tecnologie.

Particolare importanza assume, in questo quadro, il progetto di formazione-intervento sul *change management* che, basato su un trasferimento attivo e contestualizzato delle conoscenze, è stato finalizzato a colmare il divario tra le competenze comportamentali e tecnico specialistiche richieste e quelle attualmente possedute e a orientare e accompagnare l'interpretazione del ruolo dei diversi attori coinvolti nel processo di cambiamento.

Altrettanto rilevante è stato il Seminario di studio "Competenze e innovazione a servizio del Paese" per la dirigenza, incentrato sui temi più attuali della cultura aziendale per il confronto su argomenti di alto profilo e la socializzazione delle strategie istituzionali.

Sempre in riferimento al riassetto organizzativo, in parallelo alla **definizione dei profili di competenza** delle nuove figure di responsabile di Agenzia complessa, interna e territoriale, è stato varato un progetto di formazione diretto a sviluppare competenze trasversali in funzionari chiamati ad assumere un ruolo sempre più incisivo nelle funzioni di produzione e consulenza di *front office* delle direzioni provinciali.

Il potenziamento del gruppo di lavoro costituito dall'Agenzia è stato poi l'obiettivo del progetto di formazione esperienziale per Agenzie, condotto in ambiente *outdoor*.

Con il percorso di ingresso e di orientamento alle attività e alle logiche dell'Istituto, si è voluta esprimere, anche nell'edizione 2009, una particolare attenzione al personale di nuova acquisizione, accolto ed inserito nelle strutture dell'Amministrazione come un arricchimento del proprio patrimonio di risorse umane.

Le competenze e le modalità di interazione con il pubblico sono state sviluppate con interventi di formazione/addestramento sul piano della comunicazione e relazione con l'utenza. In questo ambito sono anche state curate le attività di formazione per gli addetti al *contact center*, per una gestione sempre più qualificata e integrata del primo contatto con l'esterno.

Oltre alla formazione di ruolo e su competenze trasversali, nel 2009 sono stati organizzati corsi di formazione a contenuto operativo diretti ad accrescere la professionalità del personale in presenza di modifiche legislative e procedurali o dell'affidamento di nuovi prodotti-servizi.

Al riguardo, particolare rilevanza hanno rivestito le iniziative formative realizzate per far fronte alle nuove competenze attribuite all'Inps a partire dal primo gennaio 2010 a seguito della introduzione della normativa sull'invalidità civile (L. 102/2009) e dell'avvio del piano straordinario di verifica.

Nel corso dell'anno 2009 è stato, inoltre, completato il percorso formativo in materia di trattamento dei dati personali e sensibili per la dirigenza medica e il personale sanitario.

Tenuto conto della necessità di certificare, a garanzia dell'utenza, la formazione di tutto il personale sulla normativa concernente la *privacy*, sono stati inoltre avviati percorsi formativi in autoistruzione corredati da test di verifica dell'apprendimento.

Seguendo una linea di intervento che negli ultimi anni ha coinvolto il personale con disabilità visiva e uditiva, è infine proseguito il progetto sperimentale per l'integrazione e l'inserimento delle persone sorde nei processi di lavoro, con utilizzo in qualità di docente di personale interno appositamente istruito.

La Tavola 1.3 che segue riporta i volumi della formazione realizzata nell'anno 2009 con docenza interna (esperti di materia INPS) ed esterna (scuole e società fornitrici di servizi formativi).

L'attività è stata sviluppata, sia su iniziativa della struttura centrale di formazione - che ha organizzato, su uno o più poli didattici, corsi diretti al personale distribuito su tutto il territorio nazionale -, sia su iniziativa delle sedi regionali - che hanno promosso percorsi formativi per le unità delle proprie strutture produttive, soprattutto con modalità *on the Job*.

I dati sui partecipanti, distinti in area A, B, C, area Professionisti/Dirigenti Medici e area Dirigenti, si riferiscono alle unità che hanno usufruito della formazione, tenuto conto che ciascuna persona può aver frequentato più corsi nell'anno.

Tavola 1.3 - La formazione Inps per struttura organizzatrice. Anno 2009

| | Giornate | | | Partecipanti | | | |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| | Aula | Job | Totale | A-B-C | Prof.li | Dirig. | Totale |
| Formazione centrale | 1.183 | 3.613 | 4.796 | 8.380 | 2.646 | 1.129 | 12.157 |
| Formazione regionale | 1.400 | 945 | 2.345 | 15.365 | 974 | 114 | 16.453 |
| Totale | 2.583 | 4.558 | 7.141 | 23.745 | 3.620 | 1.243 | 28.610 |

La successiva Tavola 1.4 evidenzia i dati relativi alle giornate e ai partecipanti articolati per area istituzionale di riferimento, con specifica dei volumi riferiti ai processi abilitanti (flussi finanziari, gestione del personale, gestione risorse strumentali) e ad attività a carattere trasversale non direttamente ascrivibili a un processo produttivo (aggiornamento aree professionali, formazione di ruolo, formazione informatica, formazione manageriale, ecc.).

Tavola 1.4 - La formazione Inps per area istituzionale di riferimento. Anno 2009

| | Giornate | | | Partecipanti | | | Totale |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| | Aula | Job | Totale | A-B-C | Prof.li | Dirig. | |
| Attività trasversali | 1.461 | 3.651 | 5.112 | 10.024 | 3.561 | 1.219 | 14.806 |
| Processi Abilitanti | 127 | 50 | 177 | 1.013 | 8 | 14 | 1.035 |
| Processo Assicurato Pensionato | 415 | 345 | 760 | 5.600 | 50 | 3 | 5.653 |
| Processo Aziende | 322 | 313 | 635 | 4.111 | 1 | 5 | 4.117 |
| Processo Sostegno Reddito | 258 | 199 | 457 | 2.997 | 0 | 2 | 2.999 |
| Totale | 2.583 | 4.558 | 7.141 | 23.745 | 3.620 | 1.243 | 28.610 |

La Figura 1.4 mette in evidenza la ripartizione percentuale delle giornate erogate in aula e *on the job*, la successiva Figura 1.5 fornisce l'ulteriore suddivisione riferita alla struttura organizzatrice, mentre la Figura 1.6 mostra la ripartizione, sempre delle giornate aula e *on the job*, tra i processi.

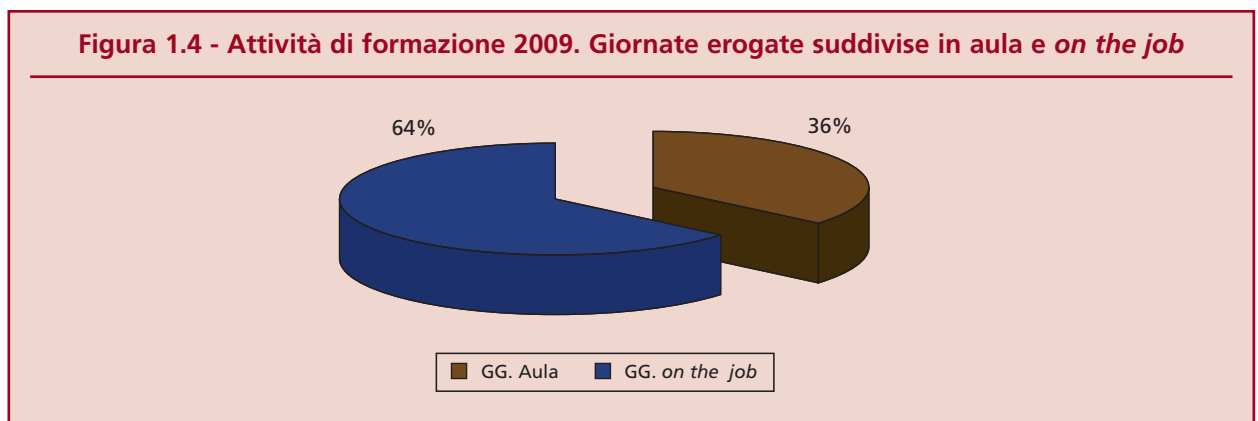


Figura 1.5 - Attività di formazione 2009. Giornate erogate ad iniziativa centrale o locale

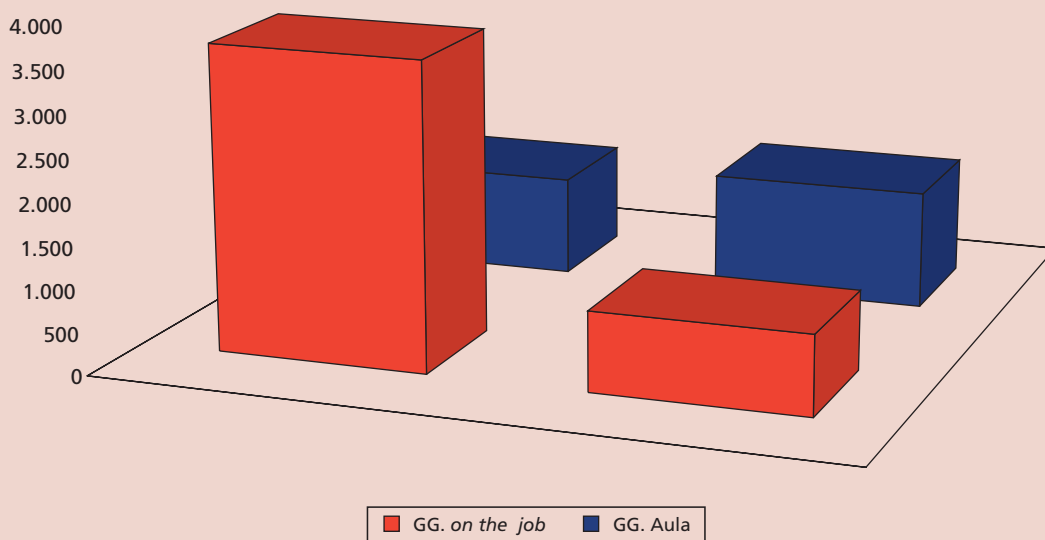
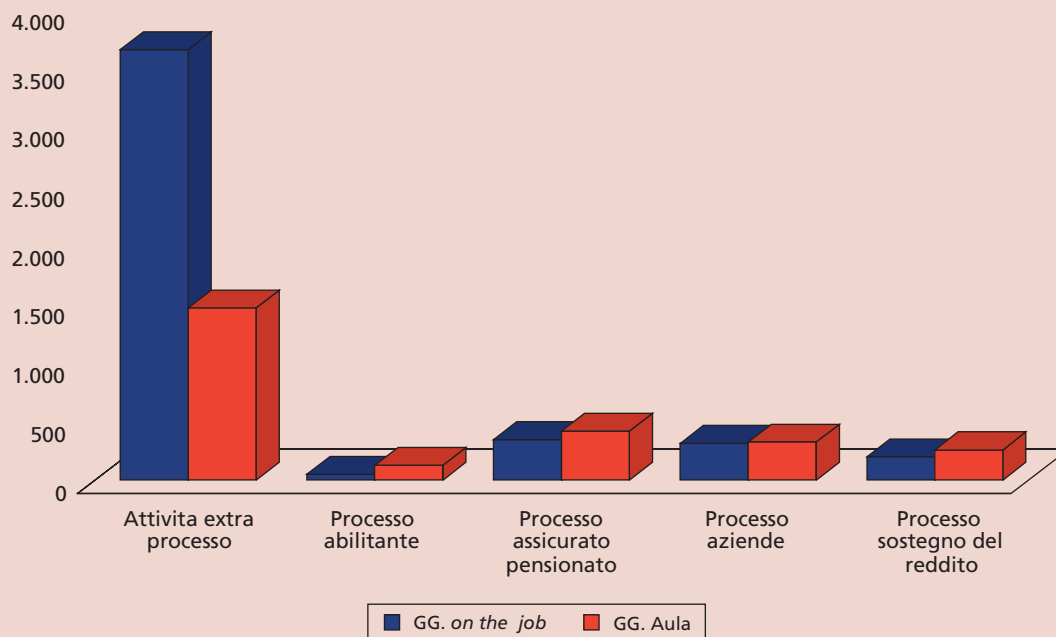
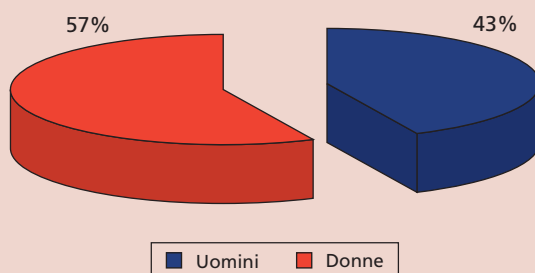


Figura 1.6 - Attività di formazione 2009. Ripartizione di giornate aula e on the job tra i processi



Per quanto riguarda la partecipazione di uomini e donne alle iniziative realizzate nell'anno, si registra una presenza femminile pari al 57% del totale (Figura 1.7).

Figura 1.7 - Attività di formazione 2009. Partecipanti ripartiti per sesso



Per una più approfondita analisi del dato la Tavola 1.5 che segue indica le partecipazioni distinte per sesso e ambito territoriale.

Tavola 1.5 - Attività di formazione 2009.
Analisi per ambito territoriale e genere dei partecipanti

| Tipologia | Ambito territoriale | Partecipanti | | |
|----------------------------|-----------------------|---------------|---------------|---------------|
| | | Maschi | Femmine | Totale |
| Formazione centrale | | 5.908 | 6.249 | 12.157 |
| | Piemonte | 1.383 | 554 | 1.937 |
| | Valle d'Aosta | 38 | 14 | 52 |
| | Lombardia | 1.137 | 577 | 1.714 |
| | Liguria | 304 | 210 | 514 |
| | Veneto | 1.391 | 634 | 2.025 |
| | Trentino Alto Adige | 237 | 168 | 405 |
| | Friuli Venezia Giulia | 301 | 144 | 445 |
| | Emilia Romagna | 866 | 355 | 1.221 |
| | Toscana | 1.293 | 858 | 2.151 |
| | Marche | 352 | 225 | 577 |
| Formazione locale | | | | |
| | Umbria | 202 | 110 | 312 |
| | Lazio | 418 | 252 | 670 |
| | Abruzzo | 65 | 49 | 114 |
| | Molise | 153 | 128 | 281 |
| | Campania | 233 | 371 | 604 |
| | Basilicata | 51 | 55 | 106 |
| | Puglia | 240 | 288 | 528 |
| | Calabria | 104 | 128 | 232 |
| | Sicilia | 429 | 551 | 980 |
| | Sardegna | 330 | 161 | 491 |
| | Direzione generale | 538 | 556 | 1.094 |
| Totale partecipanti | | 12.296 | 16.314 | 28.610 |

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Affrontare la dimensione del benessere organizzativo nella PA è una sfida, soprattutto quando tale obiettivo deve essere coniugato con la qualità del servizio e la valorizzazione del personale.

Del resto il benessere organizzativo si basa su un ambiente lavorativo flessibile e su azioni capaci di individuare le peculiarità di ciascun dipendente e valorizzarle. Nel luogo di lavoro l'individuo, sia esso dipendente o utente, viene messo al centro delle scelte organizzative anche a garanzia di innovazione e di utilizzo ottimale delle potenzialità delle risorse. Il collegamento fra le risorse interne ed esterne acquista un'importanza strategica in un contesto di promozione della qualità del servizio. Le innovazioni, infatti, creano valore solo se sostenute da contenuti condivisi; sono in grado di migliorare il servizio perché generano competenza, conseguente fiducia e, soprattutto, creano un rapporto positivo tra dipendente pubblico e cittadino.

In questa situazione oggettiva, l'aspetto essenziale di questo stile organizzativo è anche il favorire la conciliazione fra i tempi familiari e lavorativi, in altre parole la valorizzazione del personale come la principale risorsa per il miglioramento della *performance*, creando un circolo virtuoso tra benessere lavorativo, motivazione del dipendente e miglioramento delle prestazioni.

Gli obiettivi a breve termine, secondo la riorganizzazione interna e quella prevista per il Pubblico Impiego, sono stati così delineati:

1. implementazione delle azioni di *Audit* interno con il compito di sostenere l'organizzazione del lavoro mediante l'attività di consulenza e controllo;
2. incremento, a livello generale, di valorizzazione delle competenze del personale, con l'attivazione della prima fase di selezioni interne per la valutazione e la progressione di carriera;
3. accrescimento delle capacità manageriali e di comunicazione dei responsabili di area e di *team*;
4. miglioramento delle professionalità e degli strumenti nella gestione delle risorse umane nel processo di trasformazione degli assetti regionali e organizzativi;
5. consolidamento delle attività formative relative al personale confluito nell'Istituto proveniente da enti soppressi e dalle liste di mobilità;
6. creazione di un sistema basato sul merito individuale capace di coinvolgere tutto il personale.

Strettamente correlato alle innovazioni organizzative deve essere il sistema delle relazioni sindacali attraverso una continua ricerca della giusta tempistica nell'affrontare la discussione dei problemi aperti e nella chiusura delle fasi contrattuali al fine di non indebolire una attenta politica del personale.

