

**RELAZIONE SULLA GESTIONE  
2007**

La Nota preliminare del Direttore generale allegata al bilancio di previsione per l'anno 2007 ha tradotto in progetti e attività da realizzare nel corso del 2007 la Relazione Programmatica del Consiglio di Amministrazione, che aveva recepito le Linee di indirizzo 2005/2008 del Consiglio di indirizzo e vigilanza approvate con la delibera n. 12 del 22 marzo 2005.

La presente **Relazione gestionale**, pertanto, è finalizzata a rendicontare la coerenza degli obiettivi realizzati nel corso del 2007 con quelli programmatici contenuti nella Nota preliminare.

I risultati via via raggiunti nel corso dell'anno sono stati oggetto di un monitoraggio sistematico e periodico. In occasione dell'ultima azione di monitoraggio è stato redatto il documento ***Sistema di monitoraggio degli obiettivi specifici: risultati del monitoraggio finale - dicembre 2006***, al quale si rimanda per eventuali approfondimenti.

### ***Il programma 2007***

La Nota preliminare al bilancio di previsione per l'anno 2007 aveva individuato le azioni gestionali dell'Ente secondo le seguenti prospettive:

- organizzativa dei processi interni;
- economico-attuariale;
- degli utenti;
- delle risorse interne.

Per ognuno dei quattro profili sopra indicati, rilevanti per l'attività dell'Ente, erano stati definiti:

- gli obiettivi da perseguire, in linea con le indicazioni programmatiche degli organi di vertice;
- le azioni (programmi e progetti da attivare) per la loro realizzazione, con l'indicazione delle relative responsabilità;
- gli orizzonti temporali delle azioni,

Di seguito, in relazione ad ognuno dei predetti profili, si riferisce in ordine allo stato di attuazione delle relative azioni gestionali ed al livello di conseguimento degli obiettivi ivi fissati nel corso del 2007.

## PROSPETTIVA ORGANIZZATIVA DEI PROCESSI DI LAVORO

L'ottimizzazione dei processi di lavoro è indicata nelle Linee di indirizzo 2005/2008 del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza come uno dei pilastri delle strategie di miglioramento dell'Ente: ottimizzare i processi interni serve, infatti, a creare contemporaneamente valore per **gli utenti**, che da processi più efficienti possono ottenere servizi più rapidi, attendibili e fruibili; **per i lavoratori e le lavoratrici dell'Ente**, che da una migliore e più chiara organizzazione dei processi possono trarre significativi benefici in termini di qualità e riconoscibilità del loro lavoro; **per l'organizzazione nel suo complesso**, a cui la riorganizzazione dei processi interni fornisce vantaggi in termini di riduzione dei costi, di velocità realizzativa e di miglioramento dei sistemi informativi necessari a supportare le decisioni del *management*.

### **OBIETTIVO 1 – Programmazione e controllo di gestione**

Al'inizio dell'anno i sistemi di controllo in essere nell'Ente consistevano nella rilevazione, con criteri periodicamente aggiornati, dei dati di produzione (verifica di produzione ALA), cui si era affiancato nel corso del 2006 una ulteriore rilevazione (Report direzionale) che mette a sintesi i dati di produzione e li pone in relazione con l'andamento economico dell'Ente.

Ad integrazione di questi sistemi, nel corso del 2007 **è stato messo a punto il sistema di controllo di gestione** sperimentato nel 2006, attraverso l'elaborazione e la messa a regime di una procedura informatizzata di rilevazione, trasmissione e analisi dei costi dei vari servizi. Il risultato è stato conseguito grazie al lavoro di un gruppo misto composto da risorse provenienti dalla Direzione Affari Generali, che ha coordinato il progetto, dalla DSIT, che ha fornito il necessario supporto informatico, e dalla Direzione Contabilità e Finanze, che ha orientato il sistema di attribuzione dei costi ed il collegamento con le procedure di gestione del ciclo passivo.

Il sistema attualmente è funzionante e, a chiusura del bilancio consuntivo dell'anno, permette la redazione di un Rapporto di Gestione per la valutazione dei costi dei vari servizi.

Parallelamente, è **continuata l'attività di aggiornamento della procedura di rilevazione delle attività e dei servizi dell'Ente (ALA)** per renderla sempre più aderente agli obiettivi di misurazione della produttività.

## **OBIETTIVO 2 - Posizione contributiva delle imprese.**

La posizione contabile dell'impresa risulta di estrema rilevanza al fine di poter effettuare in modo corretto e con tempestività i controlli sulla regolarità contributiva della stessa. Discende da questa esigenza l'obiettivo, che l'Ente si è dato, della realizzazione di una procedura per la **gestione integrata delle fonti di creazione della posizione creditoria e debitoria delle imprese** nonché per la gestione dei ruoli esattoriali.

Si tratta - come è facile comprendere - di un'operazione molto complessa perché comporta l'integrazione informatica di diverse fonti informative: a ciò vanno aggiunte le difficoltà derivanti dalla nota non piena affidabilità dei dati estratti dalle basi dati dell'Ente, la cui "pulizia" è in corso ma che non si è ancora completamente conclusa. Tenuto conto di questa complessità, si è deciso di procedere alla realizzazione dell'obiettivo per moduli.

Nel corso dell'anno sono stati **avviati tutti e quattro i moduli programmati** (Denunce contributive, Verbali ispettivi, Rateazioni e Eventi Calamitosi); tuttavia, la necessità di perfezionare le procedure amministrative ed informatiche per l'avvio della telematizzazione delle denunce contributive e degli altri adempimenti informativi ha costretto a concentrare gli sforzi su questi fronti e a rinviare al primo semestre del 2008 il completamento delle procedure relative alla posizione contributiva delle imprese.

## **OBIETTIVO 3 - Distribuzione degli estratti contributivi**

L'obiettivo del progetto è quello di attivare un piano di revisione delle posizioni assicurative basato sulla strutturazione di una nuova procedura informativa e sul coinvolgimento delle sedi periferiche. In particolare, al fine di dare attuazione a quanto previsto dalla legge n.243/2004, il piano operativo per il 2007 prevedeva un primo invio sperimentale della posizione assicurativa, così come risulta negli archivi dell'Ente, ad un determinato target di assicurati selezionato sulla base dell'età anagrafica e dell'anzianità assicurativa e la strutturazione di una procedura telematica per consentire al lavoratore di segnalare errori ed integrazioni. Allo stesso tempo, il

progetto aveva l'ulteriore obiettivo di dare attuazione alla legge n.335/95 di riforma del sistema previdenziale che ha dettato nuove disposizioni che riguardano specificatamente le posizioni assicurative individuali. In particolare l'art 1 comma 6 stabilisce che ad ogni assicurato, con cadenza annuale, venga inviato un estratto conto che indichi le contribuzioni, la progressione del montante contributivo e le notizie relative alla posizione assicurativa.

Nel corso dei primi mesi dell'anno l'avvio del progetto ha subito un rallentamento per via delle altre iniziative ricadenti nell'area pensioni conseguenti a nuove normative emanate all'inizio dell'anno (Legge 3/8/2007 per quanto riguarda la gestione delle somme aggiuntive per i pensionati a basso reddito e D.MEF pubblicato sulla GU l'8/2/2007 per quanto riguarda la gestione della cessione del V della pensione). Esso ha comunque preso avvio nell'ultimo trimestre con la definizione delle attività da porre in essere: modalità di estrazione del campione, gestione degli invii e dei ritorni. Dopo una verifica di fattibilità che ha visto coinvolte le Direzioni interessate (Direzione Prestazioni e DSIT) e le Sedi, si è deciso di procedere con un **primo invio sperimentale in base al quale mettere a punto "la macchina operativa" definitiva.**

Nel frattempo, si è lavorato per rendere disponibile la revisione delle posizioni assicurative e la visione dell'estratto conto individuale attraverso il Portale e l'utilizzo del PIN.

#### **OBIETTIVO 4 – Distribuzione dei codici di accesso PIN agli assicurati e alle imprese**

La **nuova procedura automatica di rilascio** dei PIN predisposta dalla DSIT, meno onerosa della precedente in termini di impegno degli operatori di sede, ha significativamente agevolato lo svolgimento delle attività.

Questa procedura è stata presentata a maggio 2007 al FORUM PA ed è entrata in esercizio per tutti gli utenti nel mese di agosto, con un certo anticipo rispetto all'emanazione della circolare sulla nuova denuncia mensile telematica, in modo che imprese ed intermediari potessero dotarsi per tempo del PIN necessario all'utilizzo delle procedure telematiche.

In termini di **risultati raggiunti**, i dati dal 10 agosto al 31 dicembre 2007 sono i seguenti:

Destinatari	PIN richiesti	PIN Rilasciati
Lavoratori e pensionati	6.736	5.739
Imprese e intermediari	2.750	1.462
Totale	9.486	7.201

Parallelamente si è anche attivato l'adeguamento delle procedure per gestire il cambio di indirizzo del destinatario ove risultasse diverso da quello fornito dall'Anagrafe tributaria.

**OBIETTIVO 5 – Sperimentazione e adeguamento alle innovazioni introdotte dal D.lgs.124/2004 in campo ispettivo e rafforzamento delle azioni di prevenzione sia dell'elusione che dell'evasione contributiva**

Nel corso del 2006 sono state poste in essere una serie di azioni integrate volte a migliorare l'efficacia dell'azione di prevenzione e di contrasto dei fenomeni di elusione e evasione contributiva ed in particolare:

- l'incremento del numero degli ispettori di 20 unità
- la loro formazione specifica, con un corso organizzato con la Direzione delle attività ispettive del Ministero del Lavoro
- il completamento degli studi del Coordinamento statistico-attuariale sugli andamenti occupazionali e sui settori a maggior rischio
- la definizione di un apposito protocollo di intesa con la SIAE che prevede lo svolgimento da parte di quest'ultima di un programma ispettivo concordato con l'Ente sia sul piano quantitativo sia per quanto riguarda i settori da monitorare
- la realizzazione da parte della DSIT di una procedura per la gestione online dei verbali ispettivi, necessaria per sostenere la maggior mole di lavoro prevista e superare i limiti di funzionalità che rendevano obsoleto l'applicativo in essere.

Due i **nuovi obiettivi** del 2007:

- il test della procedura informatica ed il suo rilascio in produzione

- la realizzazione della procedura informatica della procedura di redazione delle constatazioni SIAE.

Per quanto riguarda il primo, le innovazioni normative intervenute nel corso dell'anno hanno comportato la necessità di apportare variazioni ed implementazioni della procedura che era già stata testata prima dell'estate. A fine anno, dopo questa revisione, la procedura era ultimata e testata, con la previsione di una messa in produzione entro il primo trimestre 2008.

Quanto al secondo punto, i lavori sono in corso ma, tenuto dell'impegno richiesto alla rete SIAE nei primi mesi del 2008, si è ritenuto opportuno rinviare la messa in produzione della nuova procedura al secondo semestre 2008.

### **OBIETTIVO 6 – Miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi di supporto**

In linea con l'obiettivo di telematizzare i flussi di pagamento – già raggiunto nel 2006 per quanto riguarda gli stipendi – nel 2007 è iniziato **l'invio in banca per via telematica dei flussi di pagamento delle pensioni**, con il duplice obiettivo di incrementare la sicurezza dei flussi stessi e aumentare l'efficienza e la tempestività del processo.

Dopo una prima fase in cui all'invio telematico si è affiancato in parallelo l'invio dei dati su CD-rom, a partire dal mese di giugno – verificata sul campo l'affidabilità della procedura – si è proceduto a sospendere l'attività in parallelo.

Contemporaneamente si è lavorato per sensibilizzare tutto il personale all'obiettivo della dematerializzazione e della progressiva eliminazione del supporto cartaceo nella comunicazione interna ed esterna ad evitare la sopravvivenza tuttora non abbandonata del tutto – accanto all'invio telematico – della parallela trasmissione cartacea.

Anche su questo fronte nel corso dell'anno si sono realizzati dei miglioramenti significativi, pur con le difficoltà proprie di un processo di cambiamento culturale quale è, soprattutto in un'amministrazione pubblica, quello dell'eliminazione della "carta".

## **OBIETTIVO 7 – Implementazione a regime del software per la gestione del contenzioso legale**

Il software gestionale è stato completato e messo in produzione nel 2006, con l'avvio dell'operazione di inserimento dei dati relativi ai procedimenti pendenti ante 2006.

Nel corso del 2007 l'operazione di inserimento è continuata; per quanto invece riguarda **l'upgrade della procedura** che deve servire a rimuovere i limiti esistenti fornendo maggiore flessibilità nella codifica delle pratiche e nel raggruppamento di quelle multiple (azioni, ricorsi), le prove effettuate per l'accesso da parte delle Sedi all'interrogazione sullo stato delle pratiche del contenzioso in essere hanno dato risultati negativi a causa dell'eccessiva lentezza della procedura nella gestione dei dati da remoto.

Per assicurare una soluzione efficace sia nei tempi che nei costi, il Coordinamento Legale e la DSIT hanno quindi concordato con la società fornitrice del software di abbandonare l'attuale piattaforma e revisionare la procedura utilizzando modalità fortemente orientate all'utilizzo tramite web. Da qui lo slittamento dei tempi di realizzazione dell'upgrade al primo semestre del 2008.

## **PROSPETTIVA ECONOMICO-ATTUARIALE**

In linea con le indicazioni contenute nel Piano Strategico pluriennale del CIV 2005-2008 e nella Relazione programmatica per l'anno 2007 del CdA, due sono stati i macroobiettivi prioritari su cui si è concentrata l'attività delle Direzioni responsabili nel corso dell'anno.

## **OBIETTIVO 8 – Accelerare il processo di riscossione dei residui attivi**

Nei primissimi mesi dell'anno, la Direzione competente ha messo a punto un **piano operativo straordinario**, che ha coinvolto la DSIT, le Sedi e il Coordinamento Legale (per quanto riguarda gli esiti delle procedure concorsuali e del contenzioso giudiziale), con l'obiettivo di consolidare la capacità dell'Ente di individuare le irregolarità contributive e di migliorare l'efficacia dell'azione di recupero dei crediti contributivi accertati, abbattendo la misura dei residui attivi anche, se del caso, attraverso l'attivazione delle procedure di inesigibilità.



Tale piano ha previsto specifiche scansioni temporali per il controllo delle denunce contributive, l'invio di diffide di pagamento, l'accertamento degli insoluti parziali o totali, il completamento delle cartelle esattoriali ed il trasferimento dei crediti ad Equitalia Riscossioni S.p.A. per la riscossione coattiva, con riferimento ai diversi anni di contribuzione.

Nonostante la complessità, **il piano è stato sostanzialmente realizzato**: nel 2007 infatti sono stati incassati in conto residui per contributi previdenziali circa 167 milioni di euro e ne sono stati cancellati con apposite delibere del CdA (n. 81 e 82 del 31 maggio 2007) approvate dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (delibere 40 e 41 del 6 novembre 2007) circa 29 milioni.

Contemporaneamente si è registrata rispetto all'anno precedente una **riduzione di circa il 10% dei residui attivi contributivi** sia per il Fondo pensioni lavoratori spettacolo (da 443,3 milioni di euro al 31/12/2006 a 397,6 al 31/12/2007) sia per il Fondo pensioni sportivi professionisti (da 46,2 a 43,0), dando attuazione concreta alle indicazioni del CIV e del CdA.

Va segnalato inoltre che nel corso dell'ultimo quadrimestre è stata avviata la cosiddetta "**operazione grandi debitori 2007**", che ha previsto la convocazione presso l'Ente delle imprese con più di 30.000 euro di contributi non pagati e accertati nel 2007, con l'avvio - nei casi di continuato mancato recupero - delle operazioni di informativa alle amministrazioni pubbliche, individuazione degli enti appaltanti e denuncia alla Procura della Repubblica di ipotesi di reato per mancato versamento della contribuzione a carico dei lavoratori.

Dalle prime valutazioni, l'operazione avviata sembra portare ad effettivi risultati, anche se per avere un quadro più preciso e realistico occorrerà attendere i primi mesi del 2008.

### **OBIETTIVO 9 – Estendere l'utilizzo delle denuncia contributiva telematica a tutte le imprese iscritte all'Ente e avviare un processo volto a semplificare gli adempimenti informativi a carico delle imprese**

L'estensione dell'impiego della procedura telematica per l'assolvimento degli obblighi contributivi - oltre a rispondere all'obiettivo strategico della dematerializzazione - rappresenta il pilastro fondamentale per garantire il monitoraggio in tempo reale delle

situazioni contributive e consentire di intervenire tempestivamente di fronte a inadempienze parziali o totali.

Anche in questo caso si è trattato di un progetto molto complesso che ha visto la stretta cooperazione tra la Direzione Contributi, la Direzione Sistemi Informativi e le Sedi territoriali, al fine di rendere operativo **l'obbligo di utilizzo da parte delle imprese delle procedure telematiche on-line**, con la possibilità per le aziende non in grado nella fase iniziale di adempiere autonomamente a tale obbligo di rivolgersi alle rete territoriale della SIAE con la quale l'Ente ha stipulato un apposita convenzione.

Nel 2007 la DSIT ha provveduto alla definizione del tracciato XML e alla realizzazione delle procedure di verifica dei flussi con i relativi test e alla semplificazione, anche su richiesta della SIAE, della procedura di autenticazione. A sua volta la Direzione Contributi ha emanato la circolare alle imprese; parallelamente è stato potenziato il gruppo di assistenza amministrativa ed informatica alle imprese e agli operatori SIAE, si è coinvolto il Call center per assicurarne la capacità di gestione delle richieste informative e si è provveduto a gestire iniziative di formazione tecnica ed amministrativa degli operatori SIAE. In sintesi, si sono messe in atto tutte le condizioni organizzative e tecniche per rendere possibile l'obbligatorietà della denuncia telematica a partire dal primo gennaio 2008.

Nel frattempo, grazie alle azioni intraprese, anche prima dell'obbligatorietà le denunce telematiche sono aumentate, passando da poco più di 9.000 nel 2006 a poco meno di 30.000 nel 2007.

## **PROSPETTIVA DEGLI UTENTI**

In linea con le indicazioni della Relazione Programmatica del Consiglio di Amministrazione, anche nel 2007 è continuata l'attenzione al sempre più pieno recupero del rapporto con gli assicurati, i pensionati e le imprese. In particolare due sono gli obiettivi – tra gli altri - su cui si è puntato in via prioritaria.

## **OBIETTIVO 10 – Ridurre i tempi di definizione delle pensioni**

I dati riportati nella tabella indicano i continui miglioramenti che si sono registrati negli ultimi anni – ed anche nel 2007 - nell'azione di **riduzione dei tempi medi** con riferimento alle prime istanze: per ottenere questi risultati, si è fatto sostanzialmente leva su fattori organizzativi interni alla Direzione, attraverso la semplificazione degli uffici e delle attività, in relazione all'obiettivo dell'operatore unico e della unicità del processo produttivo.

<b>2005</b>	<b>tempi</b>	<b>2006</b>	<b>tempi</b>	<b>2007</b>	<b>tempi</b>
<i>Vecchiaia</i>	<b>103</b>	<i>Vecchiaia</i>	<b>80</b>	<i>Vecchiaia</i>	<b>70</b>
<i>Anzianità</i>	<b>97</b>	<i>Anzianità</i>	<b>65</b>	<i>Anzianità</i>	<b>60</b>
<i>Superstiti</i>	<b>32</b>	<i>superstiti</i>	<b>30</b>	<i>superstiti</i>	<b>30</b>
<i>Invalidità</i>	<b>141</b>	<i>invalidità</i>	<b>90</b>	<i>invalidità</i>	<b>80</b>

Anche per quanto riguarda le giacenze di ricostituzioni, provvisorie e supplementi, si è mantenuto un livello alto di produzione per i supplementi e si è incrementata la produzione delle provvisorie, come si ricava dalla tabella che segue.

	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b><i>Definiti</i></b>			
<i>Supplementi</i>	402	1574	718
<i>Provvisorie</i>	130	339	897
<i>Ricostituzioni</i>	165	515	210
<b><i>totale</i></b>	<b>697</b>	<b>2.428</b>	<b>1.825</b>

Come si vede dai dati, gli sforzi realizzati sul piano organizzativo hanno portato a risultati significativi anche nel 2007: va tuttavia sottolineato per il futuro che ulteriori significativi miglioramenti saranno possibili solo attraverso il pieno dispiegamento

degli effetti delle altre azioni che sono state attivate, come la procedura per il pagamento on line dei contributi con l'aggiornamento immediato dello stato assicurativo del lavoratore e la diffusione degli accessi allo stato assicurativo in modo che i soggetti possano controllare la loro posizione e aiutare l'opera di aggiornamento. E' infatti l'azione combinata di tutte queste azioni che potrà assicurare un'ulteriore riduzione significativa dei tempi di liquidazione e contenere il fenomeno della liquidazione di prestazioni provvisorie.

**OBIETTIVO 11 – Migliorare la qualità della gestione delle relazioni con gli utenti: calcolo web della misura del trattamento pensionistico e domanda di pensione on-line**

Entrambe le procedure – che rappresentano una significativa facilitazione nei confronti degli assicurati (oltre che, in prospettiva, una riduzione dei carichi di lavoro sugli uffici) – sono state realizzate e presentate in anteprima al ForumPa e sono ora **disponibili sul portale istituzionale** attraverso l'utilizzo del PIN.

Con il calcolo simulato del proprio trattamento pensionistico, l'assicurato tra l'altro è messo nelle condizioni informative più corrette per operare le proprie scelte di risparmio previdenziale integrativo della prestazione obbligatoria.

Quanto alla domanda di pensione on line, l'assicurato può provvedervi direttamente o appoggiarsi per l'operazione ai Patronati o alle Sedi periferiche, con il risultato di ridurre gli attuali tempi di trasmissione e accelerare il processo di verifica della completezza della documentazione necessaria all'attivazione della pratica.

**OBIETTIVO 12 – Migliorare la qualità della gestione delle relazioni con gli utenti: riorganizzazione della gestione dei rapporti con gli utenti**

Anche nel 2007 è proseguito l'impegno a razionalizzare e migliorare la gestione dei rapporti con gli utenti.

In particolare si è data diffusione alla **Carta dei Servizi**, rendendola disponibile in modalità cartacea presso tutte le strutture a contatto con il pubblico e pubblicandola sul Portale; si è riorganizzato il **servizio di sportello presso le sedi** adattando i modelli di funzionamento (in particolare il sistema di gestione delle code) alle

dimensioni e alle caratteristiche delle strutture stesse; si sono rafforzate – attraverso l'aumento del numero delle postazioni (da 2 a 8) e la fluidificazione degli scambi informativi con gli uffici – le capacità di risposta del **Call center** e si è consolidato il sistema di monitoraggio di questo canale attraverso la rilevazione delle domande che hanno trovato immediata soluzione e di quelle che invece hanno richiesto il ricorso alle competenze degli uffici.

Le risposte fornite dagli uffici in questo secondo caso hanno poi permesso di aumentare il bagaglio di conoscenze disponibili presso il Call center e quindi di aumentare – in una sorta di circolo virtuoso – la loro capacità di soluzione (la percentuale delle chiamate andate a buon fine è passata dall'85,6% del 2006 all'88,2 del 2007), offrendo un servizio migliore agli utenti ma contemporaneamente circoscrivendo la necessità di contatto diretto con gli uffici a situazioni sempre più specifiche e contribuendo a migliorare il loro livello di efficienza.

## PROSPETTIVA DEL PERSONALE

Nel 2007 è continuata la politica di attenzione al personale e al suo sviluppo professionale, che l'Ente considera come una condizione necessaria per il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento e uno strumento importante per rafforzare il senso di appartenenza delle persone che vi lavorano.

### **OBIETTIVO 13 – Assicurare la crescita professionale del personale**

Nel 2007 è proseguita, fino al coinvolgimento di tutto il personale disponibile (la partecipazione è stata contingentata sulla base delle segnalazioni dei dirigenti), la formazione per il **conseguimento della patente europea in campo informatico** (corsi ECDL).

E' stata poi attivata una formazione specifica destinata ai **titolari di posizioni organizzative** per rafforzare le competenze di gestione e sviluppo dei collaboratori.

Parallelamente all'avanzamento dei vari progetti di innovazione o di miglioramento dei processi di lavoro e delle relative procedure, si sono attivate **iniziative formative ad hoc** organizzate per lo più all'interno delle varie strutture e con docenze interne.

In termini quantitativi va detto che l'incidenza delle ore di formazione sul totale è diminuita nel 2007 rispetto all'anno precedente. Su questo dato ha sicuramente inciso il grande impegno che è stato richiesto alla struttura sul piano della produzione, dell'innovazione e del miglioramento. Ciò, se da un lato ha ridotto la disponibilità di tempo per le iniziative formative di tipo "formale", dall'altro ha attivato diffusi processi di formazione *on the job* che non sono altrettanto visibili ma che possono invece contribuire in misura altrettanto significativa alla crescita delle persone e alla loro capacità di gestire con efficacia le innovazioni organizzative e procedurali.