

Ripensare il lavoro nei servizi pubblici

I progetti bottom-up dell'INPS di Verona

ANTONINO LEONE - GIOVANNI MARTIGNONI

Si avverte in modo chiaro e visibile l'evoluzione rapida dell'ambiente sociale ed economico del pianeta e l'esigenza urgente di una gestione più efficiente ed efficace dei servizi pubblici in Italia che promuova la competitività dell'impresa e, quindi, lo sviluppo del nostro paese e dia risposta alle attese e ai bisogni degli utenti.



(*) A. Leone, Direttore Agenzia Inps di Legnago (VR).
G. Martignoni, Dirigente Sede Inps di Verona.

(1) Per approfondire l'argomento vedi: Farkas C. M., De Backer P., *Maximun leadership*, Sperling & Kupfer, 1996; Kotter J. P., *Guidare il cambiamento Rinnovamento e leadership*, Etas, 1998; Kotter J. P., *Il leader*, Il Sole 24 Ore, 1999; Bennis W. G., Nanus B., *Leader Anatomia della Leadership*, Franco Angeli, 1999; Bennis W. G., Thomas R. J., *L'alchimia della leadership*, Il Sole 24 Ore, 2003; Kotter J. P., *Al cuore del cambiamento*, Etas, 2003.

L'urgenza di migliorare i servizi pubblici

Molte cose sono state realizzate sul piano normativo: la semplificazione dei procedimenti amministrativi, l'accesso agli atti della pubblica amministrazione, la carta dei servizi, l'autocertificazione, la realizzazione di progetti di e-Government. Tali interventi, anche se importanti, non hanno modificato l'urgenza e la necessità, percepita da parte degli utenti (cittadini e imprese), di un significativo miglioramento nella gestione dei servizi pubblici.

Una buona legge non può cambiare da sola le routines organizzative della pubblica amministrazione e la qualità dei servizi, appellandosi esclusivamente alla propria autorità. Occorre, invece, utilizzare i fattori di cambiamento dell'impresa e coordinarli con l'adeguamento normativo. A sua volta, il cambiamento organizzativo presuppone capacità di management e di guida (leadership)⁽¹⁾.

La difficoltà maggiore dell'impresa pubblica è quella di adattare il proprio comportamento organizzativo al cambiamento proposto dagli studiosi e dagli esperti di management e realizzato nelle organizzazioni private spinte dalla competitività nei mercati globali. Tale adattamento compete al management pubblico e la sua mancata implementazione è ascritta a esso.

Molto spesso si dibatte sul cambiamento giustificando lo status quo come generato dall'insufficienza delle risorse finanziarie e dall'assenza della grande riforma della pubblica amministrazione.

Vi sono risorse che possono essere impiegate per migliorare l'offerta dei servizi e che non rappresentano nuovi costi o investimenti. Ci si riferisce alle centinaia di migliaia di donne e uomini, che lavorano nell'amministrazione pubblica al servizio del cittadino, dell'impresa privata, dell'impresa non profit e delle professioni, che rappresentano il fattore decisivo del cambiamento per il sapere che esse rappresentano.

Applicare e rendere produttiva la conoscenza è una responsabilità del management⁽²⁾.

Occorre, inoltre, considerare che in un ambiente e clima favorevole al cambiamento le unità decentrate della P.A. possono migliorare i processi, le modalità e le condizioni di lavoro e realizzare progetti di tipo bottom-up nell'esclusivo interesse degli utenti, così come è avvenuto nell'Inps di Verona.

Lezioni dal passato per costruire il futuro con nuove regole

Molti sono i cambiamenti che hanno messo in crisi la divisione del lavoro e il fordismo e hanno determinato un'evoluzione rapida del sistema sociale ed economico sempre più turbolento, complesso e incerto.

A Taylor è stato riconosciuto il merito di aver applicato per primo la conoscenza allo studio e alla tecnica del lavoro⁽³⁾ e di aver introdotto per la prima volta l'innovazione del processo attraverso l'ingegnerizzazione e la progettazione dei comportamenti di lavoro secondo principi di razionalità ed efficienza⁽⁴⁾.

La classe dirigente, formatasi in un contesto preindustriale, non possedeva il patrimonio di conoscenze e di esperienze necessario ad affrontare la nuova organizzazione del processo produttivo e la mano d'opera, proveniente dall'ambiente rurale, non era qualificata per operare nell'industria⁽⁵⁾.

L'addestramento della mano d'opera a eseguire operazioni elementari, ripetitive e non motivate nel solo modo e tempo giusto e con i suoi strumenti giusti (one best way) rese possibile un aumento notevole della produttività.

In seguito, il declino della mano d'opera assegnata "a fare" e "muovere le cose" rispetto ai colletti bianchi, la qualificazione professionale della forza lavoro, l'ascesa dei lavoratori del sapere e il successo di nuovi servizi nella e per l'impresa, che risultano preponderanti rispetto alla mera attività manifatturiera, mettono in crisi lo scientific management e il modello culturale su cui esso si fondava e creano le condizioni per l'affermarsi di nuovi paradigmi⁽⁶⁾. L'applicazione della conoscenza e l'innovazione dei processi vanno implementate tenendo conto delle mutate condizioni e cambiamenti intervenuti nella società, nelle organizzazioni e nelle risorse dell'impresa (conoscenza e risorse umane, information technology e processi, consumatore).

Drucker e Thurow affermano che la conoscenza è l'unica risorsa importante e il primo fattore nella determinazione del successo economico⁽⁷⁾.

La conoscenza è applicata al fare e il suo significato "è conoscenza come utilità, conoscenza come mezzo per ottenere risultati sociali ed economici"⁽⁸⁾.

Per Drucker la conoscenza per essere produttiva deve essere altamente specializzata e occorre che i lavoratori del sapere lavorino in team e operino in un'organizzazione⁽⁹⁾. La produttività non è più rapportata al lavoro manuale ma al lavoro basato sul sapere⁽¹⁰⁾. L'azienda, un tempo controllata da pochi, è oggi strumento partecipato da tutti i membri dell'organizzazione, che concorrono al suo successo.

Alvin Toffler individuò nella rivoluzione del settore delle informazioni e nelle loro connessioni tecnologiche le forze che avrebbero favorito il cambiamento della società e delle organizzazioni. Toffler conia alcuni termini e prevede alcuni principi che diverranno le regole dell'economia di rete: frantumazione dell'industrialismo, cambiamenti organizzativi sempre più veloci, la nuova relazione tra produttore e consumatore per la creazione del prodotto (prosumer), la debolezza della struttura gerarchica tradizionale e l'affermazione di gruppi transitori con finalità specifiche (ad-hocrazia)⁽¹¹⁾.

Lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione cambiano le regole dell'economia industriale. Kevin Kelly sostiene che nell'economia di rete è l'abbondanza a far crescere il valore. Al contrario nell'economia industriale ad accrescere il valore di un bene è la scarsità. Inoltre, nell'economia di scala, regola della grande impresa verticalizzata, l'aumento del valore è incrementale, lineare e proporzionato agli sforzi effettuati, oggi invece le reti di telecomunicazione accrescono il valore in modo esponenziale rispetto agli interventi e agli sforzi effettuati⁽¹²⁾.

Per Kevin Kelly l'evoluzione della società e dell'economia asseconderà in modo crescente la logica delle reti e capi-

(2) Drucker P. F., *La società post-capitalistica*, Sperling & Kupfer, 1993.

(3) Drucker P. F., *La società post-capitalistica*, Sperling & Kupfer, 1993.

(4) Davenport T. H., *Innovazione dei processi. Riprogettare il lavoro attraverso l'information technology*, F. Angeli, 1997.

(5) Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, F. Angeli, 1989; Nelson D., *Taylor e la rivoluzione manageriale*, Einaudi, 1988; Nelson D., "L'organizzazione scientifica del lavoro", in *Storia dell'economia mondiale 4. Tra espansione e recessione*, Laterza, 1999.

(6) Per approfondire l'argomento vedi: Drucker P., *Landmarks of Tomorrow*, Transaction Publishers, 1959; Drucker P., *The Age of Discontinuity*, Transaction Publishers, 1969; Bell D., *The Coming of Post-Industrial*, Basic Book, 1973; Touraine A., *La società post-industriale*, Il Mulino, 1970; Butera F., *I frantumi ricomposti*, Marsilio, 1972; Naisbitt J., *Megatrends*, Sperling & Kupfer, 1984; Toffler A., *La terza ondata*, Sperling & Kupfer, 1987; Toffler A., *Lo choc del futuro*, Sperling & Kupfer, 1988; De Masi D., *L'avvento post-industriale*, F. Angeli, 1991; Quinn J. B., *L'impresa intelligente*, Isedi, 2002.

(7) Drucker P. F., *La società post-capitalistica*, Milano, Sperling & Kupfer, 1993; Thurow L. C., *La costruzione della ricchezza*, Il Sole 24 Ore, 2000; Thurow L. C., *Il futuro del capitalismo*, Mondadori, 1996.

(8) Drucker P. F., *La società post-capitalistica*, Milano, Sperling & Kupfer, 1993, pag. 22 e 45.

(9) Drucker P., *Il grande cambiamento*, Sperling & Kupfer, 1996.

(10) Drucker P., *La società post-capitalistica*, Sperling & Kupfer, 1993.

(11) Toffler A., *La terza ondata*, Sperling & Kupfer, 1987; Toffler A., *Lo choc del futuro*, Sperling & Kupfer, 1988.

(12) Kelly K., *Nuove regole per un nuovo mondo*, Ponte alle Grazie, 1999.

E-GOVERNMENT



Figura 1 - Flusso delle attività del processo di produzione dei servizi.

re il funzionamento delle reti sarà la chiave per capire come funziona l'economia⁽¹³⁾.

Il momento di cesura con il passato, se si considera la struttura aziendale in senso stretto, avviene nel 1991 (definito anno zero dell'informazione), come risultato di un processo di lungo impegno che ha portato nelle aziende americane a un'eguaglianza tra gli investimenti in tecnologie per la produzione e gli investimenti in tecnologie dell'informazione. La tecnica di management "gestione per processi", la quale mette in correlazione l'organizzazione e le risorse dell'azienda, venne proposta in due articoli di Thomas H. Davenport e James E. Short e di Michael Hammer⁽¹⁴⁾. Nelle loro pubblicazioni viene espressa l'idea di riprogettare in modo radicale i processi aziendali e le relazioni con i clienti e con le altre imprese utilizzando le potenzialità dell'information technology⁽¹⁵⁾.

La gestione per processi, contrariamente allo scientific management, richiede che gli operatori svolgano mansioni complesse e integrate, conoscano il processo nella sua globalità, gli obiettivi dell'organizzazione e le esigenze della clientela. Nei servizi le relazioni con i clienti sono fondamentali nella fase di input per avviare in modo completo e senza interruzioni il flusso di produzione e nella fase di output per la qualità del servizio finito e per esplicitare i servizi post-prestazione (figura 1).

Davis e Mcintosh propongono di mescolare nell'attività di business il flusso economico e il flusso artistico (immaginazione, creazione, emozione, intelligenza, esperienza, desideri) al fine di realizzare nuove prospettive di soddisfazione per il lavoratore e per il consumatore⁽¹⁶⁾.

All'inizio degli anni '90 l'introduzione nell'impresa di sistemi informatici integrati, congiunti al ridisegno radicale dei processi aziendali, acquista consensi e popolarità presso le aziende private e pubbliche, gli accademici e le società di consulenza di direzione⁽¹⁷⁾.

A partire dal 1993 vengono introdotti nelle aziende i sistemi Erp (Enterprise resource planning) accompagnati da profondi interventi sui processi e sull'organizzazione e negli anni successivi i Crm (Customer relationship manage-

ment) che facilitano le relazioni con i clienti e gli Scm (Supply chain management) che gestiscono le relazioni tra le imprese.

Il successo dell'utilizzo degli Erp è stato offuscato da alcuni fallimenti e insoddisfazioni dovuti nella maggior parte dei casi alla scelta di adattare l'azienda al sistema Erp, all'insufficiente interdipendenza tra la progettazione tecnica degli Erp e la progettazione organizzativa ed al fatto che l'implementazione degli Erp si fonda su una visione per processi dell'organizzazione, la quale costituisce il presupposto per l'utilizzazione delle potenzialità d'integrazione del sistema Erp.

I sistemi Erp, essendo pervasivi e potenti strumenti di forte cambiamento organizzativo, spesso sono contenuti nei loro effetti dal management e dai consulenti, i quali disegnano processi d'implementazione organizzativa modesti e contenuti, e dagli operatori che non rispettano comportamenti, prassi e modalità operative previste dal sistema⁽¹⁸⁾.

I sistemi Crm, e Scm hanno innovato il modo con cui il cliente si rapporta all'impresa, diminuendo i costi di transazio-

(13) Kelly K., *Nuove regole per un nuovo mondo*, Ponte alle Grazie, 1999.

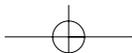
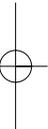
(14) Davenport T. H., Short J. E., "The new industrial engineering: Information Technology and Business Process Redesign", *Sloan Management Review*, 1990, pag. 11-27; Hammer M., "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review*, luglio / agosto 1990, pag. 104 -112.

(15) Hammer M., Champy J., *Ripensare l'azienda*, Sperling & Kupfer, 1994; Davenport T. H., *Innovazione dei processi. Riprogettare il lavoro attraverso l'information technology*, F. Angeli, 1997.

(16) Davis S., Mcintosh D., *L'arte del business*, F. Angeli, 2005.

(17) Per approfondire l'evoluzione del Bpr vedi: Bartezzaghi E., "Dove va il Bps? L'innovazione organizzativa basata sulle Ict", *Mondo Digitale*, n. 2 giugno 2002.

(18) Bracchi G., Frantalanci C., Motta G., *Sistemi informativi e aziende in rete*, McGraw-Hill, 2001; Motta G., Paradgma "Erp e trasformazione dell'impresa" in *Mondo digitale*, n. 1 marzo 2002; Polo A., Beretta S., "Sistemi ERP e Change Management" in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 194 Novembre/Dicembre 2002; Ravagnini R., "Patologie organizzative associate ai sistemi informativi integrati" in *Economia & Management*, n. 3 Maggio 2000; Beretta S., Polo A., "Sistemi ERP e business process management" in *Economia & Management*, n. 1 Gennaio - Febbraio 2002.



E-GOVERNMENT



Figura 2 - Processi primari e servizi dell'Inps.

ne del cliente, e le relazioni tra le imprese che partecipano alla medesima catena del valore. Tali sistemi presuppongono una riorganizzazione dei processi e del back office dell'azienda al fine di rispondere nei tempi richiesti alle informazioni che viaggiano in rete.

La ricerca effettuata dall'Università Bocconi di Milano sull'impatto della rete sul sistema produttivo italiano ha dimostrato che l'introduzione della rete nelle imprese ha portato benefici in termini di produttività e di ricavi⁽¹⁹⁾.

Nella Pubblica Amministrazione l'information technology, con le sue implementazioni, rappresenta una risorsa fondamentale per l'innovazione dei processi, per l'automazione delle attività, per le relazioni con i cittadini e le imprese private e pubbliche. La rete informatica consente di realizzare rapporti di integrazione e collaborazione tra le organizzazioni che operano nella medesima rete di valore per migliorare la qualità e velocizzare i tempi di produzione dei servizi pubblici.

La frammentazione, l'orientamento al compito e all'adempimento e la pluralità di regole della P.A. non facilita l'implementazione della gestione per processi e la scarsità dei mezzi finanziari non favorisce la diffusione dell'e-government.



Organizzazione e nuove tecnologie nell'Inps

L'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale è un ente pubblico che continua a adattarsi ai cambiamenti rapidi dell'ambiente sociale ed economico e che gestisce servizi pubblici rilevanti nell'ambito del welfare state e della sicurezza sociale. Per il posizionamento dell'Inps occorre valutare le seguenti connotazioni che lo caratterizzano:

- Una grande impresa pubblica decentrata con circa 33.400 dipendenti, che è presente nel territorio nazionale con 20 sedi regionali, 103 sedi provinciali, 51 sedi sub-provinciali, 343 agenzie e 1000 punti cliente e gestisce circa 19 milioni di lavoratori assicurati, oltre 15 milioni di pensionati e 5 milioni di aziende e imprese;
- Un'impresa reticolare, grazie all'utilizzo dell'information technology, all'interno per i rapporti con le sedi decentrate ed all'esterno per le relazioni organizzate con la P.A. centrale e locale, Banca, Poste, Enel, Camere di Commercio, Enti di Patronato, Associazioni di categoria, Consolati, CAF, Imprese, Consulenti del Lavoro;
- Un sistema informatico integrato, che sostiene le relazioni, il lavoro, i progetti e i modelli organizzativi implementati nel tempo dall'Istituto;
- L'impiego dell'outsourcing che permette all'Inps di concentrarsi sulle attività essenziali (dichiarazioni reddituali dei pensionati);
- L'Inps è tra i 5 enti nazionali che partecipano al programma strategico di e-Government con interventi di front-end e back-end che generano valore per gli utenti (cittadini e imprese) e per l'intera P.A..

(19) Pennarola F., Giavazzi F., *Net Impact: L'impatto della rete sul sistema produttivo italiano*, Università Commerciale L. Bocconi, 30 settembre 2002.

E-GOVERNMENT

Nel 1998 l'Inps avviò un cambiamento nell'organizzazione introducendo il business process reengineering e la gestione per processi, abbandonando definitivamente l'organizzazione funzionale. Venivano così riaggregate le attività di produzione dei servizi in processi primari (vedi figura 2) e riorganizzate le attività direzionali (pianificazione e controllo di gestione, comunicazione, vigilanza), le funzioni di coordinamento per l'attività legale e sanitaria ed i processi di supporto per il funzionamento dei processi primari (risorse umane, servizi economici, contabilità). L'azienda Inps si presenta come un sistema di processi che interagiscono e cooperano per creare valore per il cliente. Inoltre, nell'assetto organizzativo dell'Inps sono previste le Agenzie di produzione che operano oltre le competenze di cia-

se che la clientela pone. In questo senso, l'esperienza delle Agenzie di produzione rappresenta il modello a cui ispirarsi per un posizionamento dell'Istituto che abbia la caratteristica di presidio del territorio, di dialogo sinergico con gli altri soggetti della P.A. (e con i Partners istituzionali) e di elevata capacità consulenziale verso i cittadini e le imprese. Ciò, tenendo anche conto delle innovazioni nelle esigenze degli assicurati indotte dall'introduzione diffusa della previdenza complementare che opera una forte segmentazione dei profili individuali⁽²²⁾.

Nell'ambito delle iniziative a supporto del management aziendale, è disponibile il sistema di Data Warehouse aziendale, denominato Cruscotto Direzionale, per il supporto alle decisioni strategiche e di gestione in conformità a ri-

Posizione	Sedi Provinciali	Indicatore sintetico globale	Posizione	Sedi Regionali	Indicatore sintetico globale
1	Verona	114,67	1	Veneto	111,15
2	Treviso	114,16	2	Piemonte	108,02
3	San Donà di Piave	113,14	3	Toscana	103,58
4	Vicenza	112,19	4	Marche	102,61
5	Belluno	110,75	5	Emilia Romagna	102,52

Tabella 1 - Cruscotto Direzionale dell'Inps relativo al 2006.

scun processo. Dal 2005 è stato avviato il modello tempo reale che si fonda sulla gestione per processi e considera rilevanti elementi dell'organizzazione snella⁽²⁰⁾, quali la produzione per flusso continuo e non per lotti e l'eliminazione delle attività che non producono valore per l'utente, e utilizza le caratteristiche distintive dell'economia di rete come la velocità, l'interconnessione ed i beni intangibili (idee, informazioni e relazioni)⁽²¹⁾.

Il direttore centrale organizzazione dell'Inps, Gregorio Tito, afferma che "l'adozione del tempo reale è elemento essenziale per posizionare efficacemente l'Inps nel nuovo sistema di protezione sociale che si va delineando. Infatti, è prevedibile una forte articolazione di politiche e interventi, capaci di soddisfare esigenze di più soggetti (anziani, giovani in cerca di lavoro, disoccupati, famiglie). L'Inps deve avere un modello operativo che abbia le caratteristiche di flessibilità, efficienza/efficacia e di valorizzazione del canale telematico che permetta l'intervento su più fronti. In questo senso, occorrerà al più presto progettare un'organizzazione fondata sulla permeabilità dei processi di lavoro così come sono stati identificati fino a ora in modo da rispondere meglio alle domande sempre più comples-

ferimenti oggettivi. Consente di monitorare lo stato e l'evoluzione degli indicatori di performance nelle sedi territoriali, verificare l'allineamento con la strategia del Centro, individuare le relazioni tra gli indicatori e scoprire trend significativi.

Inoltre, sono disponibili report e grafici personalizzati che consentono di rilevare gli scostamenti tra previsioni e risultati in modo da promuovere le necessarie azioni correttive per un continuo miglioramento dei processi aziendali (vedi tabella 1).

Il nuovo modello di organizzazione che si basa sulla flessibilità, apprendimento continuo e velocità nell'erogazio-

(20) Womack J. P. Jones D. T., Roos D., *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, 2000; Womack J. P. Jones D. T., *Lean Thinking*, Guerrini, 1997; Galgano A., *La Pubblica Amministrazione snella*, Guerini, 1997; Negro G., *L'organizzazione snella nella pubblica amministrazione*, F. Angeli, 2005.

(21) Kelly K., *Nuove regole per un nuovo mondo*, Ponte alle Grazie, 1999; Davis S., Meyer C., Blur, Olivares, 1999; Hammer M., *Oltre il reengineering*, Baldini & Castoldi, 1998.

(22) Leone A., *Intervista a Gregorio Tito*, Direttore Centrale Organizzazione Inps, 16 marzo 2007.

E-GOVERNMENT

SOGGETTI	PROGETTI
Assicurati	<p>Dal 1° marzo 2002 gli enti di patronati inoltrano all'Inps le domande di pensioni tramite Internet, offrendo un valore aggiunto ai servizi forniti al cliente esterno. Tale servizio riduce i tempi di liquidazione delle pensioni, elimina alcune fasi di lavorazione e consente agli enti di seguire giornalmente l'iter delle prestazioni. Nel 2006 sono pervenute all'Inps 419.151 richieste di pensioni online.</p> <p>Presentazione via Internet delle domande di disoccupazione.</p> <p>L'interconnessione tra l'Inps ed i comuni, denominata Arcoweb, consente di eseguire in tempo reale controlli sui dati anagrafici delle persone che hanno richiesto una prestazione con riduzione dei tempi di lavorazione e semplificazione dell'iter.</p>
Lavoratori autonomi	<p>Trasmissione in via telematica dalle Camere di Commercio all'Inps delle iscrizioni dei lavoratori autonomi. Monitoraggio delle posizioni (iscrizione, modifiche, cessazioni) tramite un'applicazione d'interscambio tra le banche dati dell'Istituto ed il registro delle imprese.</p>
Aziende	<p>Iscrizione online delle aziende.</p> <p>Trasmissione in via telematica delle denunce contributive mensili.</p> <p>La procedura Ernens permette mensilmente l'invio telematico dei dati contributivi e retributivi dei lavoratori dipendenti da parte delle aziende. Tale innovazione permette la liquidazione delle pensioni in tempo reale ed il controllo sull'attendibilità dei dati da parte dell'Inps e dei lavoratori interessati. Nel 2006 sono pervenute all'Inps 167 milioni di denunce online.</p>
Lavoratori dipendenti	
Pensionati	<p>Costituzione e gestione del casellario dei pensionati che ha per scopo la raccolta, conservazione e gestione degli elementi relativi ai titolari di trattamenti pensionistici. Il casellario permette l'applicazione corretta dell'Irpef, delle detrazioni d'imposta e della perequazione sulle pensioni. Nel Casellario sono rappresentati 1.070 enti previdenziali con circa 21.700.000 pensionati.</p>
Operatori INPS	<p>Migrazione progressiva delle procedure informatiche in Intranet.</p> <p>Sistema di protocollo informatico.</p> <p>Revisione ed innovazione del sistema di contabilità con riferimento ai processi previsione, consuntivo e formazione del bilancio e delle procedure informatiche di supporto ai processi di programmazione, budget e controllo di gestione.</p>

Tabella 2 - Progetti di e-Government realizzati dall'Inps.

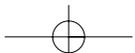
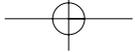
ne dei servizi si avvale di rilevanti investimenti nelle nuove tecnologie di informazione e comunicazione e della realizzazione di progetti di e-Government finalizzati a migliorare l'offerta di servizi⁽²³⁾.

Il direttore centrale sistemi informativi e telecomunicazioni, Dionigi Spadaccia, dichiara che "l'Inps è un'azienda cliente-centrica il cui obiettivo primario è quello di porre la sua completa attenzione ai bisogni dell'utente finale, fornendo

informazioni chiare ed esaustive, semplificando gli iter amministrativi, personalizzando i servizi in base alla tipologia di utenza, coinvolgendo il cittadino nei processi decisionali affidandogli un ruolo sempre più attivo e, soprattutto, migliorando la qualità dei servizi offerti. Nell'ottica di una strategia cliente-centrica, le linee di azione della Direzione Informatica, prosegue Spadaccia, si basano su una consolidata strategia di modernizzazione che si esprime attraverso:

- Ampliamento e miglioramento della qualità dei servizi erogati, attraverso un'offerta multicanale (Internet, Contact Center, e-mail, fax, sms) complementare al tra-

(23) Bracchi G., Mainetti S., *E-Government: L'evoluzione della PA*, Il Sole 24 Ore Pirola, 2005.



E-GOVERNMENT



dizionale servizio di sportello, per fornire un'adeguata risposta alle nuove esigenze delle diverse categorie di utenza, con riferimento particolare agli utenti cosiddetti "deboli", e raggiungere livelli di servizio eccellenti in ambito europeo ed internazionale;

- Completa automazione dei flussi di lavoro per gli utenti interni e dematerializzazione di atti e documenti;
- Riorganizzazione delle strutture informatiche centrali e periferiche, riqualificazione del personale attraverso un'attenta e specifica attività di formazione e conseguimento degli obiettivi di qualità e affidabilità dei sistemi, con particolare attenzione alla sicurezza e alla continuità operativa;
- Sinergia con altri enti per rendere maggiormente efficaci le azioni volte a supportare le azioni di recupero crediti e a combattere l'evasione contributiva e il lavoro sommerso, per ottenere significative economie facendo ricorso al riuso delle procedure e, soprattutto, collaborazioni tra PP.AA. per semplificare gli adempimenti amministrativi del cittadino e/o impresa (vedi Tabella 1).

L'innovazione tecnologica continua, conclude Spadaccia, insieme a un adeguato modello di organizzazione, fornisce gli strumenti indispensabili per la realizzazione di un'azienda al servizio del cittadino che miri a un miglioramento continuo dei rapporti con l'utenza⁽²⁴⁾.

In *tabella 2* sono rappresentati alcuni progetti di e-government realizzati dall'Inps per migliorare le relazioni con gli utenti ed i processi interni.

(24) Leone A., *Intervista a Spadaccia Dionigi*, Direttore Centrale Sistemi informativi e Telecomunicazioni, 22 marzo 2007.

(25) Kelly K., *Nuove regole per un nuovo mondo*, Ponte alle Grazie, 1999, pag. 27; Kelly K., *Out of control*, Apogeo, 1996.

(26) Leone A., "L'Organizzazione sociale al servizio dei cittadini. Il caso Inps di Verona", *Sistemi & Impresa*, n. 1/2 gennaio-febbraio-marzo 2006; Leone A., Martignoni G., "Il cambiamento dell'Inps tra integrazione e decentramento. Le proposte dell'Inps di Verona", *Sistemi & Impresa*, n. 8 ottobre 2006.

I progetti di tipo bottom-up dell'Inps di Verona

L'Inps di Verona, che si è contraddistinta per essersi classificata al primo posto nel cruscotto direzionale 2005 e 2006, opera tramite la Sede di Verona, le Agenzie di Produzione di Legnago, San Bonifacio, Caprino Veronese e Villafranca di Verona ed il Punto Cliente Avanzato di San Giovanni Lupatoto.

Kevin Kelly pone l'attenzione sul pensiero a sciame, di tipo bottom-up, che favorisce le decisioni prese alla periferia del sistema per affrontare i problemi più complessi alla presenza di elementi di controllo dall'alto⁽²⁵⁾.

L'Istituto veronese, impegnato in un continuo processo di cambiamento, ha realizzato progetti di bottom-up utilizzando le conoscenze delle persone, le relazioni, l'informatica di base, la creatività e la capacità di pensare oltre l'equilibrio raggiunto perché ogni cosa ed ogni processo sono migliorabili.

I progetti riguardano il ridisegno ed il miglioramento dei processi, la creazione di applicazioni informatiche che utilizzano i dati e le informazioni presenti nel sistema informativo dell'Istituto, la formazione finalizzata all'utilizzo dell'informatica ed il controllo della performance di alcuni prodotti sensibili⁽²⁶⁾. Tali progetti sono finalizzati a realizzare il modello tempo reale.

Ridisegno dei processi

Si è partiti dalla rilevazione della situazione esistente del processo di lavoro, a prescindere dalla competenza, e dalla diagnosi dei problemi. Si è passati alla fase finale di progettazione e definizione del nuovo processo, specificandone gli elementi e i miglioramenti fondamentali. Infine è stata avviata la sperimentazione, con la massima collaborazione delle aree interessate, fino a pervenire al ridisegno dei processi, affiancato da un forte investimento nell'utilizzo e nella formazione informatica per diversi prodotti.

Le prassi adottate offrono la possibilità agli operatori di avere una visione unitaria e complessiva delle attività indispensabili alla definizione del servizio, secondo la metodologia della gestione del processo, e presentano i seguenti miglioramenti: aumento della produttività, riduzione dei tempi di liquidazione, visione del processo, flessibilità e semplificazione dei processi. Tali interventi hanno interessato il progetto Invalidità Subito, le visite mediche di controllo, le azioni surrogatorie ed altri prodotti.

Applicazioni informatiche

L'Inps di Verona ha realizzato delle applicazioni informatiche - costruite con excel ed access e potenziandone le funzionalità attraverso il linguaggio di programmazione visual basic - che trasformano i dati e le informazioni,

E-GOVERNMENT

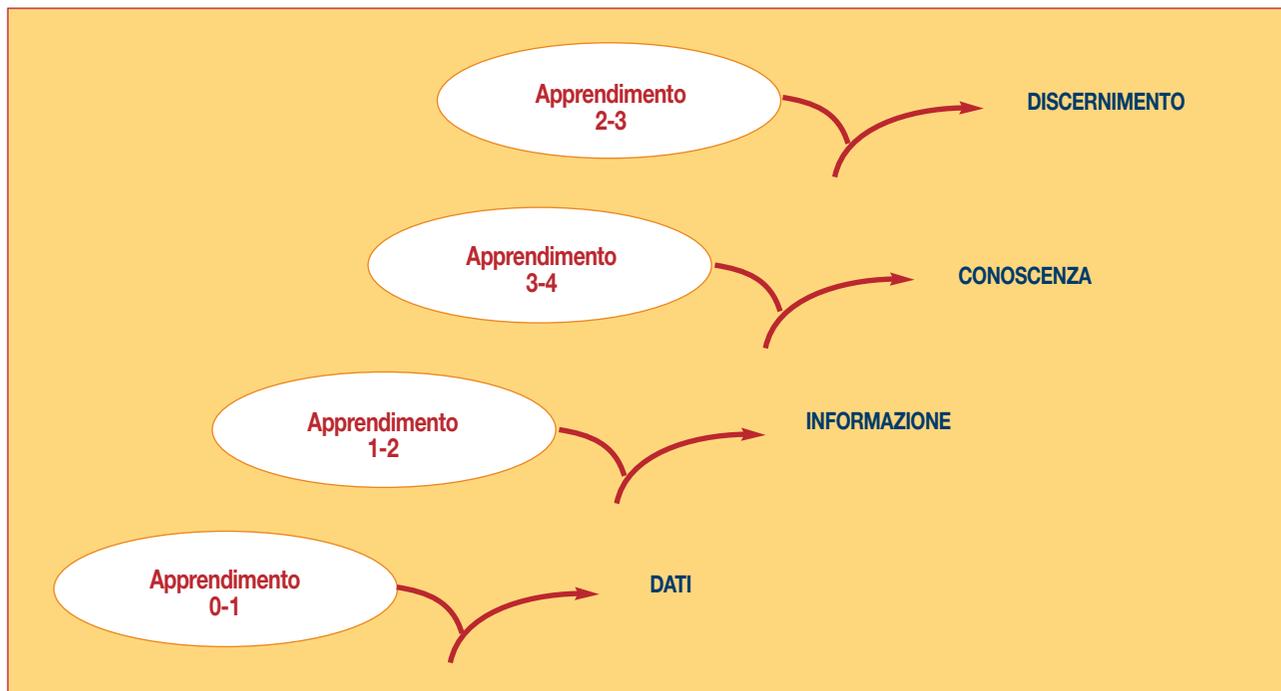


Figura 3 - I quattro passi che conducono al discernimento⁽²⁷⁾.

presenti nel complesso sistema informativo dell'Inps, in conoscenza da utilizzare nelle routines organizzative (vedi figura 3).

Le procedure informatiche centrali e standardizzate dell'Istituto sono state integrate con prodotti ricchi di sapere che portano benefici all'organizzazione per la semplificazione dell'iter operativo ed agli utenti in termini di tempestività e facilità d'accesso al servizio.

Inoltre le applicazioni presentano i seguenti vantaggi:

- Promozione della crescita professionale degli operatori, i quali sono posti nelle condizioni di apprendere e gestire tutte le attività collegate al prodotto principale;
- Predisposizione di uno strumento per la predisposizione sistematica di tutte le attività necessarie alla definizione del prodotto;
- Conseguimento di un miglioramento quantitativo, aumento della produttività, e qualitativo dei servizi, riduzione dei tempi di liquidazione delle prestazioni e miglioramento della comunicazione.

L'applicazione denominata "Reversibilità Subito", dopo l'immissione dei dati, predispone automaticamente il modello di liquidazione delle pensioni di reversibilità, il modello di ricostituzione per i titolari di altra pensione, il prospetto di liquidazione del rateo di tredicesima mensilità relativo alla pensione del deceduto e comunicazioni riguardanti la revoca pensione sociale, il recupero crediti, i titolari di assegno sociale e di invalidità civile.

Per le pensioni o assegni d'invalidità da trasformare in pen-

sione di vecchiaia o inabilità al verificarsi di alcune condizioni (età pensionabile e riconoscimento della pensione di inabilità) è stata predisposta una applicazione che, dopo l'importazione dei dati, consente la predisposizione automatica del modello di recupero delle somme riscosse sulla pensione revocata (assegno di invalidità o pensione di invalidità) dopo la decorrenza della pensione trasformata (vecchiaia e inabilità), specificando i conti di imputazione, il biglietto contabile mod. SC 3, la comunicazione al soggetto interessato, il prospetto di calcolo delle detrazioni d'imposta e l'eventuale modello CUD della pensione revocata. (vedi figura 4).

La medesima operazione è stata compiuta per la liquidazione dell'assegno di stato. L'applicazione verifica il diritto alla prestazione e predispone il prospetto di liquidazione o la lettera di reiezione.

Per il "recupero crediti" è stata messa in pratica un'applicazione che, adoperando i dati e le informazioni presenti nel sistema informatico (recupero indebiti, arca, 4560), consente la gestione del flusso comunicazione (lettere indebiti, rateazioni, bollettini, diffide, sanatorie) e il controllo dello stato di lavorazione degli indebiti utilizzando appositi database.

Tali applicazioni sostengono il processo recupero crediti in

(27) Davis S., *Lezioni dal futuro. Dare senso ad un mondo indistinto*, F. Angeli, 2002, pag 104.

E-GOVERNMENT

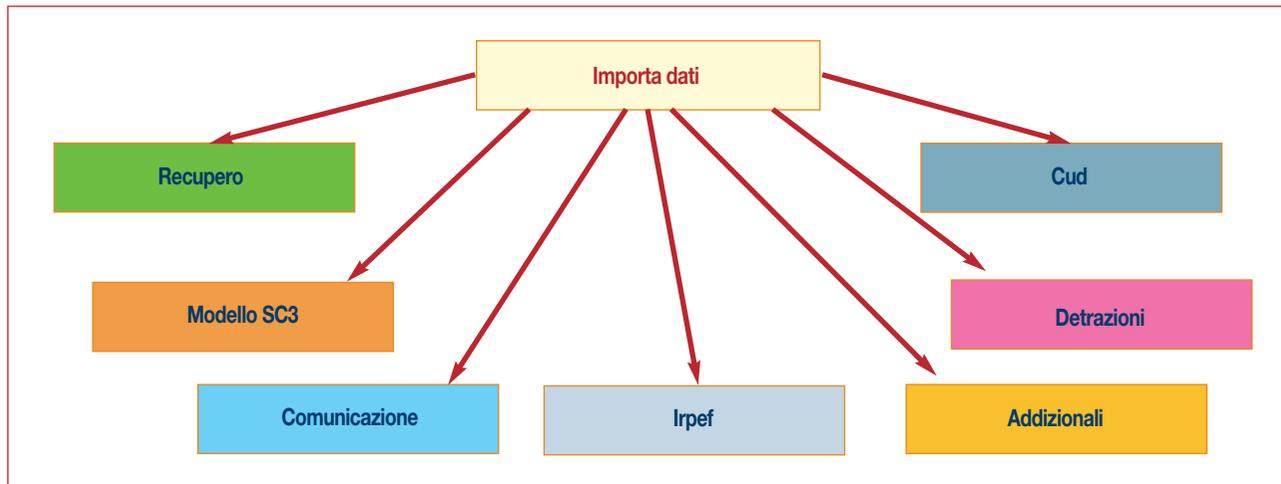


Figura 4 - Attività e fasi di lavorazione del prodotto Trasformazione Invalidità.

tutte le sue fasi di lavorazione dall'avvio della prima comunicazione alla presentazione dell'eventuale richiesta di rateazione dell'indebitato.

Controllo della performance

È stata attuata un'applicazione che controlla i tempi e le scadenze (30 e 60 giorni) delle richieste di disoccupazione al fine di rendere trasparente il flusso del processo, segnalando le pratiche la cui definizione deve essere velocizzata per mantenere un alto livello di qualità del servizio. La rilevazione del prodotto visite mediche di controllo, tramite un'apposita applicazione, crea in tempo reale, previo aggiornamento dei dati, un report delle fatture relative alle visite mediche di controllo non rimborsate, emesse e rimborsate.

Relazioni e interconnessioni

L'Inps scaligera è presente nello "Sportello del cittadino", realizzato dal comune di Verona, che rappresenta un front office di servizi integrati. Ha realizzato collegamenti con i sistemi informativi dei Comuni (Verona, Bovolone, Castel d'Azzano, Castelnuovo del Garda, Negrar, Sona, Terrazzo e Lazise) con la procedura Arcoweb dell'Istituto. È presente nei comuni della Provincia di Verona con 19 Punti Cliente.

Inoltre, ha promosso rapporti di collaborazione con la Provincia di Verona per realizzare un'Agenzia di Servizi Integrati nell'ambito territoriale di Caprino Veronese con il Centro per l'Impiego e la Camera di Commercio e un'interconnessione informatica con il Centro per l'Impiego per velocizzare i tempi di liquidazione delle richieste di disoccupazione.

Con i progetti descritti, l'Inps di Verona ha realizzato un vantaggio competitivo originato dall'innovazione e dalla conoscenza applicata al fare, associando l'Inps scaligera ad un laboratorio impegnato nella costruzione di routines atte a diventare uno strumento di sviluppo del sistema.

Quale organizzazione per il futuro?

Le forze del cambiamento del terzo millennio, globalizzazione, applicazione della conoscenza ed information technology sono pervasive e non prevedibili e, quindi, non è possibile definire l'organizzazione del futuro.

È possibile valutare i mutamenti di oggi perché quelli di domani non sono immaginabili nemmeno dai futurologi. Le organizzazioni possono cogliere le opportunità che tali forze presentano nel divenire e adattarsi al cambiamento veloce e continuo che avviene nel pianeta.

Le imprese sono fatte da persone e per le persone e pertanto è necessario che gli interventi del management siano rivolti a potenziare lo sviluppo del sapere nella performance dell'organizzazione sia dal punto di vista gestionale che secondo aspetti relazionali e legati alla sfera della leadership. Pertanto, è necessario investire di più nella formazione permanente e nel capitale umano.

Claudia Goldin rileva la leadership degli Stati Uniti in campo economico durante il corso del XX secolo si è imposta grazie ad un sistema educativo contemporaneamente universalistico e specialistico⁽²⁸⁾.

Nelle organizzazioni pubbliche è importante scoprire i valori, quali la solidarietà e la sensibilità sociale verso gli altri, che animano l'attività delle imprese non profit e dei volontari poiché tali qualità integrati in una impresa pubblica consentono di assicurare ai cittadini l'erogazione di servizi pubblici adeguati ai bisogni ed alle attese.

(28) Golden C., "The human capital century and American leadership: Virtues of the past", *Journal of Economic History*, June 2001.