

Il cambiamento dell'Inps tra integrazione e decentramento

Le proposte dell'Inps di Verona

ANTONINO LEONE - GIOVANNI MARTIGNONI

Si avverte sempre di più in Italia, per la crisi economica e per l'andamento negativo del rapporto debito pubblico/Pil, l'esigenza di qualificare la spesa pubblica, di recuperare produttività e di tagliare la spesa inefficiente al fine di contribuire responsabilmente al risanamento dei conti pubblici e di produrre dei servizi efficaci che soddisfino gli utenti del terzo millennio.

In un momento in cui vi è una pericolosa tendenza a restringere i campi e i compiti dello Stato, per risolvere in modo definitivo il problema della spesa in Italia, l'impresa pubblica è chiamata, per sostenere lo sviluppo del paese, a migliorare la propria performance, rendendo fruibile in modo efficace lo stato sociale.

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

(1) Druker P. F., *La società post-capitalistica*, Sperling & Kupfer, 1993; Thurow L. C., *Il futuro del capitalismo*, Arnoldo Mondadori, 1997; Thurow L. C., *La costruzione della ricchezza*, Il Sole 24 Ore, 2000.

(2) Davis S. e Meyer C., *Blur, Olivares*, 1999; Davis S. e Meyer C., *Il futuro della ricchezza*, Franco Angeli, 2000; Davis S., *Lezioni dal futuro*, Franco Angeli, 2002.

(3) Dumont A., *Innovare nei servizi*, Franco Angeli, 2002; Prahalad C. K. e Ramaswamy V., *Il futuro della competizione*, Il Sole 24 ore, 2004.

(4) Toffler A., *La terza ondata*, Sperling & Kupfer, 1987.

(5) Leone A., *Intervista a Gregorio Tito*, Direttore Centrale Organizzazione Inps, 19 ottobre 2006

(6) Porrari F., *La strategia di cambiamento organizzativo nel caso INPS, Sviluppo & Organizzazione*, n. 211 settembre/ottobre, 2005.

Il processo di cambiamento dell'impresa privata e pubblica per essere efficace e competitivo deve considerare lo scenario economico internazionale, determinato dalla globalizzazione dei mercati, dallo sviluppo incessante delle nuove tecnologie e dalla conoscenza, che è al primo posto nella determinazione del successo e è l'unica risorsa importante per ottenere risultati economici e sociali. ⁽¹⁾ La velocità, l'interconnessione e i beni immateriali hanno modificato le regole della produzione di massa e hanno accelerato i cambiamenti della società post-industriale e dell'impresa. ⁽²⁾ Inoltre, il cittadino utente, che non è più quello dell'era industriale, deve essere considerato un asset per innovare le imprese del terziario attraverso la co-produzione del servizio e la co-creazione del valore. ⁽³⁾ Fin dagli anni settanta Alvin Toffler aveva previsto il superamento della netta distinzione tra consumatore e produttore, introducendo la figura del prosumer, e oggi nei nuovi servizi (telecomunicazione, finanziari, viaggi, alberghi) il consumatore partecipa attivamente alla produzione dei servizi. ⁽⁴⁾

Il direttore centrale organizzazione dell'Inps, Gregorio Tito, afferma che "l'Inps deve confrontarsi con le esigenze poste dalla maturazione della coscienza che i cittadini hanno dei loro diritti e con i problemi che le imprese affrontano nei mercati ormai globali. Non basta più un'efficienza interna alle singole Strutture della P.A. ma occorre puntare ad un'efficienza di sistema. È dunque indispensabile, che si realizzino sinergie diffuse tra realtà pubbliche che operano su terreni comuni, avendo cura di costruire un'organizzazione basata sul cliente finale (cittadino o impresa) e che sappia produrre servizi complessi, in grado, quindi, di soddisfare in modo integrato e simultaneo bisogni evidenziati o latenti." ⁽⁵⁾ L'Inps ha avviato da diverso tempo una strategia di cambiamento descritta da Franco Porrari, direttore centrale risorse umane dell'Inps. ⁽⁶⁾ Inoltre, negli ultimi tempi sono state avviate delle esperienze, ispirate all'organizzazione snella, che si muovono in direzione della riduzione dei costi di gestione, della lotta agli sprechi, della qualificazione della spe-

Posizione	Sedi Provinciali	Indicatore sintetico globale	Posizione	Sedi Regionali	Indicatore sintetico globale
1	Verona	116,75	1	Veneto	113,04
2	Treviso	115,20	2	Piemonte	106,36
3	Vicenza	114,08	3	Toscana	104,39
4	San Donà di Piave	113,88	4	Friuli Venezia Giulia	103,89
5	Piacenza	111,51	5	Emilia Romagna	103,74

Tabella 1 - Indicatore sintetico globale dell'Inps gennaio-settembre 2006.

sa e del miglioramento dei servizi.⁽⁷⁾ Mi riferisco al Centro Servizi Integrati di Novafeltria che rappresenta uno strumento d'integrazione tra Enti autonomi che gestiscono servizi contigui e al progetto di riorganizzazione dell'Inps nell'area metropolitana di Torino.⁽⁸⁾

La strategia replicativa di tali esperienze con adattamenti rapportati alle condizioni ambientali porterebbe sicuramente a dei risultati eccellenti sotto il profilo della riduzione dei costi, dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi.

Segue a tal proposito quanto affermato da Gregorio Tito che "grandi temi su cui deve misurarsi la P.A. nel mondo di oggi sono, tra gli altri, il mercato del lavoro (sempre più frammentato), gli anziani (sempre più numerosi), l'immigrazione (sempre più necessaria per ragioni produttive e demografiche), i livelli di reddito post vita lavorativa (sempre più condizionati dalle dinamiche socio-economiche e da bisogni non standardizzabili). Questi nuovi bisogni inducono a pensare che sia ineluttabile un ridisegno del sistema di protezione sociale. Ciò imporrà a ciascuna articolazione della P.A. di dotarsi di un sistema operativo che abbia il massimo di efficienza e il massimo di adattabilità.

(7) Per approfondire l'argomento vedi: Womack J. P., Jones D. T. e Roos D., *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, 2000; Womack J. P. e Jones D. T., *Lean Thinking*, Guerini e Ass., 1997; Galgano A., *La Pubblica Amministrazione snella*, Guerini Ass., 2004; Negro G., *L'organizzazione snella nella pubblica amministrazione*, Franco Angeli, 2005.

(8) Negro G., *L'organizzazione snella nella pubblica amministrazione*, Franco Angeli, 2005.

(9) Leone A., Intervista a Gregorio Tito, Direttore Centrale Organizzazione Inps, 19 ottobre 2006.

(10) L'Inps di Verona opera tramite la Sede di Verona e le Agenzie di Produzione di Legnago, San Bonifacio, Caprino Veronese e Villafranca di Verona.

(11) Leone A., *L'Organizzazione sociale al servizio dei cittadini, Sistemi & Impresa*, n. 1/2 gennaio-febbraio-marzo 2006.

Il progetto "Tempo reale", introdotto dall'Inps nel 2005, cerca di rispondere a queste esigenze, varando un'organizzazione del lavoro centrata sulla logica del flusso e quindi sull'esigenza di quella che potremmo definire "tempestività strutturata"; un sistema in cui le attività svolte devono essere concentrate sull'essenziale e sulla massimizzazione del rapporto qualità/tempo. Con questo sistema d'erogazione dei servizi possiamo presentarci all'appuntamento con nuovi compiti e offrire ai nostri interlocutori istituzionali una piattaforma operativa che possa garantire lo sviluppo di nuove opportunità per cittadini e imprese."⁽⁹⁾

Le proposte dell'Inps di Verona

L'Inps di Verona⁽¹⁰⁾ si è contraddistinta nel 2005 per essersi posizionata al primo posto nel cruscotto direzionale, alimentato da un sistema di indicatori di efficienza e di efficacia, che misura la performance delle sedi provinciali e regionali dell'Istituto. Tale risultato, confermato nel corso del 2006 (tabella 1), premia l'Istituto veronese per essersi impegnato nel ridisegno radicale del processo di alcuni prodotti e nell'utilizzo di alcune risorse ritenute essenziali per realizzare un profondo cambiamento (velocità nell'erogazione dei servizi, attenzione verso le attività strategiche che creano valore per l'utente, rete di relazioni e comunicazioni con le aziende pubbliche e private della provincia, creazione di procedure informatiche che trasformano i dati presenti nel sistema informativo in informazioni e conoscenza da utilizzare nei processi).⁽¹¹⁾

L'Inps scaligera è presente nello "Sportello del cittadino", realizzato dal comune di Verona, che rappresenta un front office di servizi integrati e in quattro circoscrizioni e è collegata al sistema informativo del comune di Verona con la procedura Arcoweb, la quale consente di verificare in tempo reale i dati anagrafici dei soggetti che richiedono le prestazioni

previdenziali, le quali possono essere erogate con maggiore velocità.

La necessità di migliorare ulteriormente la performance dei servizi e di dare una risposta ai bisogni degli utenti ha spinto l'Inps di Verona a ripensare la propria organizzazione e le forme di presenza sul territorio. La progettazione di nuove forme organizzative considera strategici la creazione di sinergie con enti pubblici erogatori di servizi complementari a quelli dell'Inps e la revisione del decentramento dei servizi nel territorio.

I risultati che tale progetto si propone sono la realizzazione del progetto "tempo reale" attraverso l'integrazione e la diffusione delle conoscenze degli enti che andranno ad operare insieme, il ridisegno dei processi al di là dei confini normativi dei singoli enti e l'implementazione di modelli organizzativi guidati dal federalismo aziendale e dalla sussidiarietà.⁽¹²⁾ In tale quadro si conseguono livelli di qualità e di velocità nell'erogazione dei servizi che corrispondono alle esigenze degli utenti.

Integrazione e intese

Oggi i confini aziendali sono sempre più permeabili e le aziende non controllano tutti gli anelli della catena del valore di un servizio o di un prodotto.⁽¹³⁾ Esiste, poi, una rete di relazioni e di interconnessioni tra le aziende per cui l'innovazione del processo di business coinvolge tutte le organizzazioni che operano nella medesima rete di valore.

Nello scenario economico globale si riscontra facilmente che grandi imprese private, tra loro concorrenti, attuano forme di collaborazione per rimanere competitive nei settori di riferimento del mercato.

La frammentazione della Pubblica Amministrazione spesso vede interessati più enti nell'erogazione di un servizio completo e la qualità complessiva dei servizi è condizionata dai tempi, dalle modalità e dall'organizzazione del singolo ente che partecipa alla rete del valore. Pertanto, è sufficiente che un ente partecipi in modo non adeguato per compromettere la qualità del servizio finito.

Da tale valutazione discende la necessità di realizzare intese e aggregazioni tra enti pubblici e di integrare le attività del processo di produzione dei servizi al fine di migliorarne i parametri di qualità e la velocità di erogazione.

L'Inps di Verona è impegnata a realizzare una rete di relazioni con enti pubblici presenti nella Provincia e una riconfigurazione del decentramento dei servizi al fine di facilitare e accrescere la qualità delle prestazioni erogate ai cittadini.

Molti problemi sono in parte già stati affrontati attraverso un miglioramento delle condizioni tecnologiche, che hanno con-

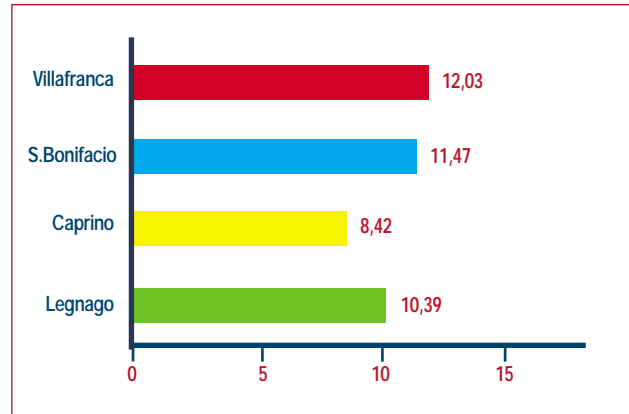


Figura 1 - Rapporto Popolazione/Artigiani Commerciali nelle Agenzie di Verona.

sentito di mettere a disposizione degli utenti canali di comunicazione diversi (internet, call center, help-desk, videoconferenza). L'esigenza di fornire risposte concrete ai bisogni della società civile e le prospettive sempre più attuali e dinamiche di cambiamento organizzativo del sistema pubblico nel nostro Paese impongono soluzioni innovative che vedono coinvolti, in sempre maggior numero e consistenza, spazi di collaborazione e relazione con altri soggetti pubblici.

Dall'Agenzia al Centro Servizi Integrati di Caprino Veronese

Il Centro Servizi Integrati di Caprino Veronese avvierà la prima esperienza nel territorio della provincia di Verona di collaborazione tra enti pubblici nell'area del Baldo-Garda. Un interlocutore unico, dove il singolo cittadino e le imprese possono usufruire dei servizi offerti dall'Inps, dal Centro per l'Impiego, dalla Camera di Commercio e eventualmente da altri enti pubblici.

L'indotto derivante dal sistema turistico del lago di Garda e l'analisi delle caratteristiche sociali e produttive della zona del Baldo-Garda rappresentano delle variabili strategiche che portano naturalmente al progetto di un'adeguata struttura integrata delle diverse articolazioni della P. A. che dia riscontro alle esigenze di un pubblico vastissimo e polverizzato in un territorio estremamente ampio.

La zona del Baldo-Garda è caratterizzata da:

- Una forte presenza di lavoratori autonomi, artigiani e commercianti. Dalla figura 1 si evince chiaramente la presen-

(12) Handy C., *L'epoca della non-ragione*, Olivares, 1990; Handy C., *L'epoca del paradosso*, Olivares, 1994.

(13) Davis S. e Meyer C., *Blur*, Olivares, 1999; Hamel G., *Il leader della rivoluzione*, Il Sole 24 ore, 2001.

Dati	Verona	Legnago	San Bonifacio	Caprino Veronese	Villafranca di Verona
Popolazione	399.508	129.235	103.727	76.978	104.847
Pensioni	129.097	40.133	31.920	23.983	30.205
Aziende	14.532	3.532	2.692	2.730	3.264
Aziende Agricole	1.223	829	733	412	650
Lavoratori Agricoli					
OTI	1.917	285	685	355	847
OTD	5.227	2.974	2.375	805	1.971
Artigiani					
Titolari	14.197	7.019	4.871	3.744	4.700
Collaboratori	1.369	1.079	630	426	502
Commercianti					
Titolari	12.567	3.614	2.870	3.921	2.961
Collaboratori	1.722	723	675	1.055	555
Coltivatori Diretti					
Nuclei	2.734	2.080	2.880	816	1.648
Unità	4.763	3.412	4.652	1.289	2.982

Tabella 2 - Dati attuali delle strutture Inps di Verona.

za di un artigiano o commerciante ogni 8,42 abitanti (Legnago 1 su 10,39; San Bonifacio 1 su 11,47; Villafranca 1 su 12,03);

- Un'accentuata presentazione di domande di disoccupazione con rilevanti picchi dal mese di ottobre a quello di marzo.

Fino al 2005, al rilevante flusso di domande di disoccupazione si è fatto fronte con la solidarietà e la collaborazione delle strutture produttive della provincia. Ulteriori miglioramenti della performance del prodotto disoccupazione possono essere conseguiti con l'integrazione dell'Inps e del Centro per l'Impiego in un'unica struttura, il Centro Servizi Integrati.

Il Centro Servizi Integrati offrirà alla popolazione residente:

- Servizi completi e efficaci agli utenti nelle prestazioni previdenziali;
- Politiche del mercato del lavoro e di sostegno dei lavoratori che si trovano in particolari condizioni (diminuzione della capacità lavorativa, sostegno del reddito familiare,

cessazione della capacità lavorativa);

- Servizi completi per gli artigiani e i commercianti (iscrizioni, cessazioni e gestione dei conti assicurativi);
- Servizi integrati di front office.

In questo contesto, il Centro Servizi Integrati, più in generale, rappresenterà:

- Un insieme ufficiale e aggiornato del patrimonio informativo di ciascun ente aderente;
- Uno strumento integrato con le reti interne a ciascuna amministrazione volto a favorire la maggiore trasparenza dell'attività amministrativa e una migliore comunicazione tra istituzioni e collettività;
- Un modello per l'utilizzo da parte degli uffici integrati delle opportunità offerte dalle reti telematiche e dalle tecnologie dell'informazione;
- Uno strumento per l'interscambio fra amministrazioni di dati informativi, procedure, esperienze, metodologie così da evitare duplicazioni sia di archivi sia di atti e certificazioni, favorendo allo stesso tempo una migliore conoscenza, anche ai fini statistici e di programmazione.

Revisione del decentramento dei servizi

Le affermazioni “grande è bello” e “piccolo è bello” legate a particolari periodi storici e alla dimensione dell’azienda sono state superate dall’affermarsi di nuovi modelli organizzativi che utilizzano nuove tecnologie di servizio e sistemi di management basati sulla conoscenza. Tra questi modelli si ricordano le aziende reticolari e le grandi aziende che hanno decentrato il potere decisionale nel luogo dove si svolge l’azione o si presentano i bisogni dei cittadini come nel caso dei servizi pubblici. (14)

L’Inps opera in tale quadro, essendo una grande organizzazione decentrata, reticolare e presente nel territorio con 20 sedi regionali, 103 sedi provinciali, 51 sedi sub-provinciali, 343 agenzie di produzione e 1000 punti cliente.

Il decentramento realizzato dall’Inps di Verona risulta oggi incompleto e insufficiente rispetto alla domanda della società civile e alle prospettive di cambiamento organizzativo delle aziende pubbliche e private (sussidiarietà, federalismo aziendale). Pertanto, occorre riconsiderare l’attuale assetto e intervenire con proposte che rendano più evidente il decentramento e con esso una gestione più efficace dei servizi (Tabella 2).

In questo momento nella competenza territoriale della Sede di Verona rientrano 19 comuni della provincia con una popolazione di circa 156.000 abitanti, tra i quali soltanto alcuni s’integrano con la Sede del Capoluogo. Pertanto, occorre trovare per tali comuni una giusta collocazione nelle strutture Inps della Provincia per migliorare la performance dei servizi, per attenuare gli svantaggi sociali dei cittadini e per realizzare una politica di decentramento che consenta una maggiore equità nell’offerta dei servizi.

L’osservazione della realtà dell’Inps di Verona evidenzia una situazione nella quale la produzione, realizzata dalla sede di Verona nel 2004-2005, rappresenta circa il 78% dell’output complessivo di tutta la Provincia (figura 2) coprendo il 49% della popolazione residente (figura 3).

Se nella comparazione sono considerati solo i prodotti gestiti da tutte le strutture (Assicurato e Pensionato, Prestazioni a sostegno del reddito, Area medico legale, Artigiani, Commercianti e Parasubordinati) la sede di Verona rappresenta circa il 65% della produzione della provincia.

Si riscontra dunque uno sbilanciamento tra il dato relativo alla quantità di servizi e prestazioni erogate dalla sede Provinciale e la quota di produzione delle altre strutture allocate nel territorio. Ciò determina un accentramento di attività sulla sede di Verona che, oltre ad effetti negativi sul piano organizzativo e della qualità complessiva del servizio, produce conseguenze svantaggiose sulla vita sociale dei cittadini (difficoltà di accesso alla sede sita in centro

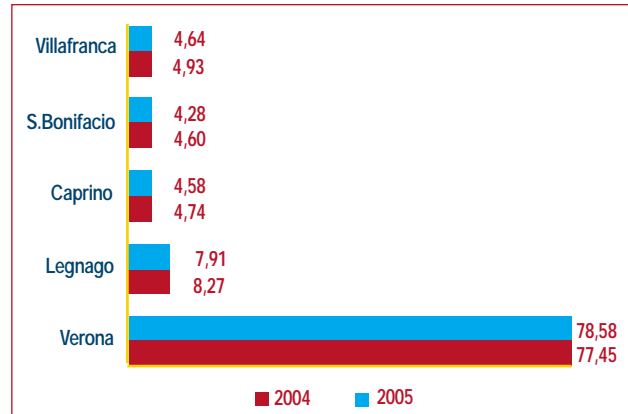


Figura 2 - Produzione complessiva dell’Inps di Verona ripartita per struttura.

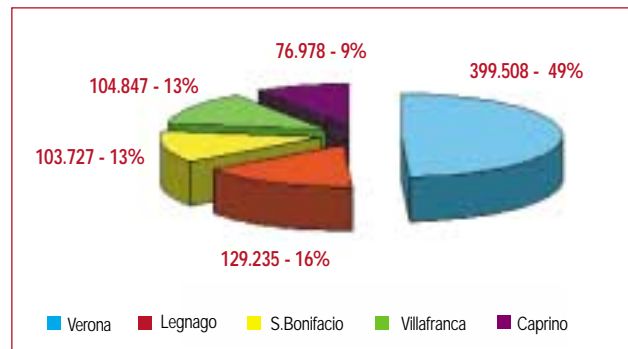


Figura 3 - Popolazione ripartita per struttura Inps di Verona.

abitato storico, movimentazione di un gran numero di utenti nella rete cittadina, tempi improduttivi connessi alla durata degli spostamenti nella città).

Il decentramento diviene, quindi, un’opportunità, che l’azienda Inps può cogliere dando riscontro sia a valutazioni rispondenti a criteri di efficacia e di efficienza organizzativa, sia alle istanze degli utenti che richiedono servizi sempre più personalizzati e diffusi anche dal punto di vista geografico.

In particolare, il versante del nord veronese evidenzia alcune possibili soluzioni essendo questa zona della provincia caratterizzata da una molteplicità di comuni con connotazioni condivise e nel contempo diverse dalle altre realtà locali provinciali.

È sufficiente riferirsi alla zona Nord della provincia di Verona, comprensiva del Lago di Garda e delle Comunità Montane della Lessinia e del Baldo, per porre in luce specifiche esigenze territoriali.

(14) Quinn J. B., *L’impresa intelligente*, Isedi, 1992; Naisbitt J., *Mega trends*, Sperling & Kupfer, 1984; Naisbitt J., *Il paradosso globale*, Franco Angeli, 1996.

INTERVISTA AD ALBERTA IERA, *Direttrice del Centro Servizi Integrati di Novafeltria (PU)*

Quando e come è nato il Centro Servizi Integrati di Novafeltria?

Nel 2002 alcuni enti pubblici hanno avviato un'esperienza di integrazione dei servizi nel territorio dell'Alta Valmarecchia, in provincia di Pesaro e Urbino, firmando un protocollo di intenti, poi una convenzione.

L'Inps, la Provincia di Pesaro e Urbino e la Comunità Montana Alta Valmarecchia hanno creato a Novafeltria una nuova realtà di erogazione del servizio pubblico, denominata "Servizi Integrati" in cui hanno fatto convergere: il Punto Informativo Lavoro; lo Sportello Unico per le Attività Produttive dei Comuni dell'Alta Valmarecchia; l'Agenzia Catastale territoriale; l'Agenzia Inps.

Nel 2005 altri organismi pubblici come l'Azienda Sanitaria e l'Ambito Sociale Territoriale hanno aderito al progetto.

Cosa rappresenta il Centro "Servizi Integrati"?

È un punto di eccellenza della pubblica amministrazione che, nei quasi cinque anni di vita, ha sviluppato fenomeni di semplificazione dei procedimenti amministrativi e eliminazione delle duplicazioni sui procedimenti gestiti da più di un ente; di sostegno reciproco con condivisione di risorse logistiche, di personale, di mezzi, finalizzata alla nascita di nuovi servizi (come la consulenza all'avvio d'impresa o alla creazione di cooperative oppure la mediazione culturale all'immigrato); di attenzione di tutti gli enti coinvolti nell'erogazione dei servizi a particolari categorie di utenza (disoccupato, immigrato, assicurato, pensionato); di ottimizzazione delle risorse (ad esempio una sala archivio trasformata in sala formazione e dotata di attrezzature informatiche per 15 persone); di studio di possibilità di integrazione degli archivi informatici degli enti.

Gli utenti come vedono il Centro "Servizi Integrati"?

Oggi l'utente dei diversi servizi accede agli uffici sapendo di uscirne con una risposta di "una" pubblica amministrazione coordinata e coerente nella sua articolazione di compiti ripartiti tra i diversi enti pubblici. La risposta attiene ai suoi bisogni di occupazione, di formazione, di sostegno familiare e sociale, di sostegno all'impresa e all'età avanzata.

Gli uffici appaiono da un lato come un unico nucleo che lavora con finalità comuni, dall'altro come un insieme di diversi uffici che erogano servizi differenti mantenendo precise professionalità e responsabilità.

Come è avvenuto questo cambiamento?

I valori condivisi su cui basare tale azione amministrativa integrata sono stati: semplificazione dell'azione amministrativa, disponibilità al nuovo, volontà di ottimizzare le risorse, volontà di abbattere la discriminazione territoriale che si ripercuoteva su una scarsa qualità del servizio pubblico. Ciò che ha reso possibile l'evoluzione, dopo la stipula della convenzione iniziale, è stata la creazione di un "gruppo tecnico" costituito dai responsabili degli uffici coinvolti che si riunisce periodicamente condividendo problemi e risorse, col fine di elaborare soluzioni nel senso dei valori suddetti.

Quali sono i programmi per il futuro?

Tra poco tempo saremo in grado di fornire agli abitanti della Valmarecchia un accesso agli uffici dell'Inail presso la stessa struttura dei servizi integrati a Novafeltria (l'ufficio Inail competente si trova a Pesaro, a 70 km di distanza) per un paio di giorni la settimana attraverso un sistema di videoconferenza a bassissimi costi.

L'Agenzia di Bussolengo

All'esigenza di realizzare il decentramento dei servizi nella zona Nord della Provincia di Verona risponde il progetto di costituzione di una nuova Agenzia, con sede nel comune di Bussolengo, che riuscirà a soddisfare le istanze delle popolazioni periferiche alla città di Verona che risultano obiettivamente non puntualmente raggiunte dall'attuale

offerta informativa dell'Istituto.

La proposta di decentramento intende conseguire il ridimensionamento della popolazione di competenza della sede di Verona al fine di consentire una gestione efficace dei servizi dell'Istituto in tutto il territorio della provincia. Tale soluzione ha come obiettivo finale la realizzazione di dinamiche di velocizzazione dei tempi di erogazione di ser-

vizi, “tempo reale”, attraverso una più razionale distribuzione dell’attività di produzione sulle strutture territoriali dell’Istituto.

Nella stessa ottica sono stati attuati gli interventi di ampliamento territoriale delle agenzie e la costituzione del Punto Cliente Avanzato di San Giovanni Lupatoto.

L’Inps di Verona realizzerebbe, così, un decentramento in sinergia con altre importanti realtà, condividendone le soluzioni di politica territoriale come nel caso dell’azienda Ulss n. 22 che ha individuato la propria sede nel Comune di Bussolengo e definito un bacino di utenza estremamente simile, per i primi due distretti di Bussolengo e Domegliara, a quello che l’Istituto potrebbe servire.

Effetti della proposta

La trasformazione dell’Agenzia di Caprino V. in Centro Servizi Integrati e la costituzione dell’Agenzia di Bussolengo consente di conseguire i seguenti risultati:

- La popolazione di competenza della sede di Verona rappresenterà il 42%, anziché il 49%, della popolazione della provincia con la conseguente diminuzione del carico di lavoro;
- Le Agenzie serviranno un ambito territoriale più ampio che permetterà loro di conseguire un migliore equilibrio rispetto alla domanda di servizi;
- I servizi di consulenza agli utenti verranno rafforzati con il Punto Cliente Avanzato di San Giovanni Lupatoto, con la struttura unificata degli enti di Caprino Veronese e con la costituzione dell’Agenzia di Bussolengo;
- La sede di Verona potrà avvalersi di un elemento di vantaggio competitivo costituito dalla flessibilità e dalla rapidità nell’adattamento alla ridotta dimensione della domanda degli utenti (Tabella 3).

La proposta dell’Inps di Verona si muove nella direzione di conseguire, tramite l’integrazione con gli altri enti pubblici e il decentramento dei servizi, una maggiore efficienza e efficacia nella produzione dei servizi in tutta la Provincia, realizzando un rapporto personalizzato e completo con gli utenti e la velocità nell’erogazione delle prestazioni.

Conoscenza

Elemento qualificante per l’attuazione del progetto descritto è la formazione che sarà finalizzata allo sviluppo, all’integrazione e alla diffusione della conoscenza e, quindi, alla crescita professionale degli operatori. Pertanto, saranno promossi interventi formativi a vario livello per una maggiore funzionalità dei servizi offerti dall’Agenzia di Bussolengo e dal Centro Servizi Integrati di Caprino Veronese.

Dati del trasferimento	
Popolazione	56.186
Pensioni	14.954
Aziende	1.701
Aziende Agricole	355
Lavoratori Agricoli	
OTI	264
OTD	998
Artigiani	
Titolari	2.410
Collaboratori	269
Commercianti	
Titolari	1.761
Collaboratori	278
Coltivatori Diretti	
Nuclei	642
Unità	1.059

Tabella 3 - Dati del trasferimento dalla Sede di Verona alle Agenzie secondo la proposta di decentramento.

Tali interventi si avvarranno delle professionalità interne all’Istituto, dell’Università di Verona, degli enti coinvolti nel progetto e possibilmente di soggetti imprenditoriali presenti nel territorio.

Considerato che le risorse umane rappresentano una delle forze di cambiamento, si ritiene che occorra compiere considerevoli investimenti nella formazione finalizzati al saper fare e alla creazione di competenze trasversali per meglio soddisfare le attese e i bisogni sempre più urgenti degli utenti. (15)

(15) Per approfondire l’argomento vedi: Quinn J. B., *L’impresa intelligente*, Iseidi, 1992; Senge P. M., *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer, 1992; Drucker P. F., *La società post-capitalistica*, Sperling & Kupfer, 1993; Stewart T. A., *Il capitale intellettuale*, Ponte alle Grazie, 1997; Nonaka I. e Takeuchi H., *The knowledge-creating company*, Guerini e Ass., 1997; De Geus A., *L’Azienda del futuro*, Franco Angeli, 1999; Davenport T. H. e Prusak L., *Il sapere al lavoro*, Etas, 2000; Davis S. e Meyer C., *Il futuro della ricchezza*, Franco Angeli, 2000; Stewart T. A., *La ricchezza del sapere*, Ponte alle Grazie, 2002.