

L'Organizzazione sociale al servizio dei cittadini

Il caso I.N.P.S. di Verona

ANTONINO LEONE

Lo scenario economico, caratterizzato dalla globalizzazione dei mercati, dallo sviluppo incessante delle nuove tecnologie e dal peso sempre più crescente riconosciuto ai beni intangibili, comporta una attenzione profonda verso l'impresa e la sua necessità di cambiamento.

L'urgenza e la inevitabilità del cambiamento interessa l'impresa privata per essere competitiva nel mercato competitivo globale e l'impresa pubblica per rendere fruibile lo stato sociale, attraverso una gestione efficiente ed efficace dei servizi. Pertanto, l'I.N.P.S., come impresa pubblica, si è dimostrato terreno fertile dove implementare i modelli più all'avanguardia sia nell'ambito organizzativo-manageriale, sia in quello tecnologico-informativo. A prova di quanto affermato si riporta l'esperienza dell'I.N.P.S. di Verona che ha focalizzato il suo impegno a favore del cambiamento tramite:

- La organizzazione di iniziative ed attività finalizzate al miglioramento della performance dei servizi.
- La realizzazione di gruppi di lavoro focalizzati su particolari prodotti, costituiti da un operatore per ogni struttura e coordinati da un Direttore di Agenzia.
- La gestione per processi e la loro riconsiderazione per particolari prodotti al fine di conseguire migliori risultati.
- L'impegno di fare sistema con le aziende pubbliche e private presenti nel territorio veronese (Enti locali, Camera di C.I.A.A., I.N.A.I.L., Università, aziende agricole, Enti di patronato, associazioni professionali) che operano nella medesima rete di valore.
- La considerazione puntuale di alcune risorse limitate, velocità e attenzione, le quali rivestono particolare

importanza strategica per realizzare l'organizzazione del futuro ed offrire servizi di qualità agli utenti.

Le attività realizzate dall'I.N.P.S. di Verona fanno parte di una strategia più ampia, finalizzata a realizzare gli obiettivi di budget della Sede, attraverso il coinvolgimento e la valorizzazione delle risorse umane, la riorganizzazione dei processi, la socializzazione delle conoscenze, il lavoro di gruppo e l'integrazione e la collaborazione delle strutture della provincia.

L'organizzazione del futuro

L'impresa è in continua evoluzione sotto l'azione e l'effetto della globalizzazione e delle nuove tecnologie. Si affermano nuove forme di organizzazione e d'impresa (impresa di qualità, organizzazione trifoglio, organizzazione snella, organizzazione che apprende, impresa rete, azienda come organismo vivente) e nuovi processi di lavoro (incentrati sui lavoratori della conoscenza, la terziarizzazione, l'integrazione delle professionalità, la task force, l'orientamento al risultato,) e si avverte l'urgenza di cocreare valore con il cliente. ⁽¹⁾

L'INPS, che opera nel quadro evolutivo appena descritto, ha compiuto delle scelte strategiche, individuando nella qualità dei servizi e nella soddisfazione dell'utente gli obiettivi da conseguire tramite l'organizzazione di processo, l'innovazione tecnologica e il coinvolgimento delle persone, avvalendosi delle proprie competenze distintive⁽²⁾ e della co-

(1) Per approfondire l'argomento vedi: Deming W. E., *L'impresa di qualità*, Iseidi, 1989; Handy C., *L'epoca della non-ragione*, Edizioni Olivares, 1990; Sveiby K. E. e Lloyd T., *La gestione del Knowhow*, Franco Angeli, 1990; Womack J. P. e Jones D. T., *Lean Thinking*, Guerrini e associati, 1997; Kelly K., *Nuove regole per un nuovo mondo*, Ponte delle Grazie, 1999; Senge P.M., *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer, 1992; De Geus A., *L'Azienda del futuro*, Franco Angeli, 1999; Handy C. ed altri, *Progettare l'organizzazione del futuro*, Edizioni Olivares, 1998; C. K. Prahalad C. K. e Ramaswamy V., *Il futuro della competizione*, Il Sole 24 Ore, 2004.

(2) Hamel G. e Prahalad C. K., *Alla conquista del futuro*, Il Sole 24 Ore, 1995.

(*) A. Leone, Direttore dell'Agenzia di Legnago della Sede Provinciale I.N.P.S. di Verona.

Posizione	Sedi Provinciali	Indicatore sintetico globale	Posizione	Sedi Regionali	Indicatore sintetico globale
1	Verona	115,65	1	Veneto	111,09
2	Treviso	114,08	2	Piemonte	107,46
3	Vicenza	113,59	3	Emilia Romagna	105,30
4	Piacenza	113,38	4	Umbria	104,64
5	Alessandria	113,25	5	Marche	104,45

Tabella 1 - Indicatore sintetico globale dell'I.N.P.S. relativo al 2005.

noscenza⁽³⁾ creata, accumulata e diffusa nell'Istituto. L'INPS si è contraddistinta favorevolmente rispetto agli altri Enti Pubblici per aver utilizzato da molti anni un sistema di controllo di gestione ed ha predisposto dal 2004 il "cruscotto direzionale", alimentato da un sistema di indicatori di efficienza e di efficacia, che misura la performance delle diverse aree di attività dell'Istituto. Il cruscotto direzionale rappresenta mensilmente l'andamento complessivo della produzione rispetto ai piani, la valutazione della produzione dal punto di vista dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi erogati e le posizioni di criticità per le quali bisogna impostare azioni di allineamento agli obiettivi strategici. Inoltre, un indicatore sintetico globale, che raggruppa un centinaio di indicatori, presenta il posizionamento di ciascuna sede provinciale e regionale. Secondo tali valutazioni la Sede Provinciale di Verona e la Sede Regionale del Veneto sono posizionate al primo posto (tabella 1).

Gruppi di lavoro

L'INPS di Verona ha varato una pluralità di iniziative ed attività che hanno per obiettivo il cambiamento ed il miglioramento della performance dei servizi. L'organizzazione di incontri, presieduti dal Direttore della Sede, presso le Agenzie di Legnago, Caprino Veronese, San Bonifacio e Villafranca di Verona, con la partecipazione degli operatori e di tutti i direttori di Agenzia su temi di particolare interesse, ha consentito:

1 - un confronto trasparente e proficuo sull'organizzazione, sul ruolo dell'Agenzia nell'attuale ambiente competitivo e sull'analisi e valutazione delle specificità delle realtà produttive pubbliche;

2 - la focalizzazione sulla soddisfazione dell'utente, che rappresenta il valore principale nel quale riconoscersi;

3 - la socializzazione delle esperienze effettuate nelle diverse Agenzie, con l'intervento dei relativi responsabili, e la loro replicazione con eventuali adattamenti rapportati alle condizioni ambientali;

4 - un rapporto diretto e aperto tra gli operatori ed il Direttore della sede sulla qualità del lavoro e dei risultati.

L'organizzazione stabile di gruppi di lavoro focalizzati su particolari prodotti (pensione di anzianità, indennità di malattia e maternità, indennità di disoccupazione e pensioni di invalidità), costituiti da un operatore per ogni struttura e coordinati da un Direttore di Agenzia, ha permesso:

- il superamento degli angusti limiti della struttura d'appartenenza, consentendo ai membri dell'organizzazione di sentirsi parte di una comunità di lavoro più estesa;
- la possibilità di valutare i problemi e l'assetto organizzativo, di attuare politiche di collaborazione e d'integrazione (sussidiarietà), di confrontarsi e di porsi degli obiettivi concreti da conseguire.

Gestione per processi

Tra le esperienze risultano particolarmente significative le settimane Kaizen per il prodotto "dilazioni" (Processo Lavoratori Autonomi) e per il prodotto "ricostituzioni" (Processo Assicurato Pensionato) ed il mese del cambiamento radicale per le "prestazioni di malattia dei lavoratori agricoli". Tali interventi hanno permesso agli operatori di accrescere le competenze organizzative tramite la ricostruzione del flusso del valore e il ridisegno radicale del processo di un particolare prodotto, al fine di conseguire migliori risultati e di attuare comportamenti di lavoro adeguati e coerenti con un modello organizzativo che ritiene centrale la persona, la comunità di lavoro e l'utente.⁽⁴⁾

Un esempio è dato dall'esperienza effettuata per il prodotto "pensioni di invalidità", la cui performance era affatto soddisfacente. Si è partiti dall'individuazione e dall'analisi di tutte le attività del processo di lavoro, a prescindere dalla competenza, e si è proseguita la sperimentazione con la massima collabo-

(3) Per approfondire l'argomento vedi: Stewart T.A., *Il capitale intellettuale*, Ponte alle Grazie, 1997; Nonaka I. e Takeuchi H., *The knowledge-creating company*, Guerini e associati, 1997; 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.

(4) Womack J. P. e Jones D. T., *Lean Thinking*, Guerini e associati, 1997; Hammer M. e Champy J., *Ripensare l'azienda*, Sperling & Kupfer, 1994; Davenport T. H., *Innovazione dei processi*, Franco Angeli, 1997; Hammer M., *Oltre il reengineering*, Baldini & Castoldi, 1998.

TEMPI SOGLIA PENSIONI DI INVALIDITA'							
Sedi + Agenzie	Accolte	0 - 60 gg. (obiettivo 40% entro 60 gg.)	%	0 - 120 gg. (obiettivo 80% entro 90 gg.)	%	oltre 120gg.	%
VERONA	560	323	57,7%	487	87,0%	73	13,0%
Tot. VENETO	2.047	1.052	51,4%	1.829	89,4%	218	10,6%

Tabella 2 - Tempi di erogazione delle pensioni di invalidità relativi al 2005.

TEMPI MEDI E SOGLIA PENSIONI						
Sedi + Agenzie	Reversibilità			Indirette		
	Accolte	Tempo Medio mm. gg.	Tempo Soglia entro 30 gg.	Accolte	Tempo Medio mm. gg.	Tempo Soglia entro 30 gg.
VERONA	2.283	0,07	97,24%	208	0,12	90,38%
Tot. VENETO	12.490	0,06	97,09%	1.186	0,15	86,17%
Tot. Nazionale	161.098	0,14	88,75%	15.824	1,04	70,36%

Tabella 3 - Tempi di erogazione delle pensioni di reversibilità ed indirette relativi al 2005.

razione delle aree interessate (Unità di Processo Assicurato e Pensionato, Agenzie di Produzione, Area Medico Legale) fino a pervenire all'attuazione del progetto "Invalidità Subito" e delle sue specifiche con risultati assolutamente positivi (tabella 2). In precedenza un impegno simile era stato condotto per altri prodotti (pensioni di reversibilità con il progetto "Reversibilità Subito" (tabella 3), trasformazioni dell'assegno d'invalidità in pensione di vecchiaia, visite mediche di controllo, azioni surrogatorie, etc.) attraverso la riorganizzazione dei processi affiancata da un forte investimento nell'utilizzo e nella formazione informatica. Le prassi adottate offrono la possibilità agli operatori di avere una visione unitaria delle attività necessarie alla definizione del prodotto, secondo la logica della gestione per processo, e presentano miglioramenti di diverso tipo: quantitativo (aumento della produttività); qualitativo (riduzione dei tempi di liquidazione, visione del processo e facilitazione della comunicazione interna ed esterna); organizzativo (flessibilità e semplificazione dei processi).

Cambiamento

Le attività descritte nei paragrafi precedenti potrebbero sembrare, da un esame rapido, disarticolate. Esse, in realtà, fanno parte di una strategia più ampia, finalizzata a realizzare gli obiettivi di budget della Sede, attraverso il coinvolgimento e la valorizzazione delle risorse umane, la riorganizzazione dei processi, la socializzazione delle conoscenze, il lavoro di gruppo e l'integrazione e la collabo-

razione delle strutture della provincia.

L'esperienza maturata sul campo ha fatto comprendere che l'applicazione della conoscenza al lavoro, intesa come utilità per ottenere risultati economici e sociali⁽⁵⁾, la creatività che permette di generare idee e, quindi, di pensare oltre l'equilibrio raggiunto, e l'implementazione operativa delle idee consentono di realizzare processi continui di cambiamento e di miglioramento nell'erogazione dei servizi.

Alcuni studiosi ed esperti di management affermano che il rinnovamento delle strutture organizzative tradizionali passa attraverso l'uso dell'empowerment e lo sviluppo di forme organizzative che valorizzano le strutture orizzontali, il lavoro di gruppo, la creazione e l'integrazione della conoscenza⁽⁶⁾ e che lo sviluppo dell'impresa è possibile se il management mette l'impresa al servizio dei propri collaboratori.⁽⁷⁾ Il cambiamento è un processo che coinvolge tutta l'organizzazione (management, quadri ed operatori) ed è importante che sia immediatamente avvertito nel luogo e nel gruppo dove si compiono le attività produttive. Pertanto, si ritiene che gli operatori di processo debbano essere sensibili ai problemi di carattere organizzativo.

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

(6) Grant R. M., "Impresa e Organizzazione", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 169, settembre-ottobre 1998.

(7) Cuneo G., *Presentazione*, in *Ripensare il futuro. I nuovi paradigmi del business*, il Sole 24 Ore, 1997, pagg. XV e XVI.

Sistema

L'INPS di Verona è impegnata in rapporti di collaborazione con le aziende pubbliche e private presenti nella città al fine di accrescere la qualità dei servizi erogati ai cittadini.

Sono stati avviati incontri con la Camera di C.I.A.A., con l'I.N.A.I.L., con il Comune di Verona e con l'Università scaglieria.

Con il Sindaco del Comune di Verona sono stati trattati diversi argomenti, tra i quali il piano di decentramento dell'INPS di Verona, l'integrazione del sistema informativo del Comune nella procedura Arcoweb, la presenza dell'INPS nel progetto comunale "sportello del cittadino", ed altri temi di comune interesse. Il piano di decentramento dell'Istituto veronese, in fase di attuazione, si pone tre obiettivi fondamentali:

- il ridimensionamento della popolazione di competenza; della sede di Verona per una gestione efficace dei servizi (sussidiarietà);
- la valorizzazione della periferia, spostando gli interessi degli utenti dalla città alla provincia (federalismo aziendale);
- l'integrazione dell'INPS con la città, partecipando al miglioramento della qualità della vita dei cittadini veronesi.

Con l'Università di Verona si prospetta un proficuo rapporto di collaborazione finalizzato a progetti di stage, ricerche sulla Sede di Verona, incontri e seminari su temi di particolare interesse per l'Istituto veronese.

Il recente accordo stipulato con una grande azienda agricola consente all'INPS di Verona di ricevere i dati salariali dei lavoratori agricoli in malattia entro il giorno 15 del mese successivo all'evento, ponendo così le condizioni per velocizzare i tempi di erogazione delle prestazioni dei lavoratori dipendenti di tale azienda, i quali rappresentano circa il 90% dei lavoratori agricoli della provincia.

Oggi, infatti, i confini aziendali sono sempre più permeabili e il cambiamento coinvolge tutte le organizzazioni che operano nella medesima rete di valore. Pertanto, al fine di migliorare la catena del valore, occorre conoscere delle altre organizzazioni (enti di patronato, associazioni professionali, etc.):

- il grado di allineamento di questi organismi con gli obiettivi dell'INPS;
- i vantaggi competitivi che l'INPS consegue attraverso la loro attività;
- la qualità dei servizi (interconnessione, velocità, immaterialità) erogati nella rete da organizzazioni diverse dall'INPS.

Velocità e attenzione

La giusta valutazione di alcune risorse limitate, velocità e attenzione, riveste particolare importanza strategica per realizzare l'organizzazione del futuro ed offrire servizi di qualità agli utenti.

Nel sistema industriale con l'applicazione dell'organizzazione scientifica del lavoro e della conseguente divisione del lavoro, il tempo era utilizzato per cronometrare gli adempimenti ed i compiti ripetitivi della forza lavoro e per misurare l'efficienza al fine di produrre di più nell'unità di tempo.

Oggi nell'economia della conoscenza il tempo ha perso la sua originaria importanza (quantità di output e risorse umane non motivate) ed in particolare nell'ambito dei servizi è la velocità che rappresenta uno dei parametri per valutare l'efficienza di un processo e l'efficacia nell'erogazione dei servizi. Pertanto, la velocità è legata alla qualità del servizio, all'erogazione delle prestazioni sociali ed ai bisogni degli utenti sempre più urgenti⁽⁸⁾. Si pensi ai tempi di attesa della pensione, della prestazione di disoccupazione o di cassa integrazione ed all'urgenza avvertita dai cittadini interessati che hanno cessato l'attività lavorativa provvisoriamente o per sempre.

In un mondo così ricco di informazione e di reti di comunicazione assume particolare importanza la risorsa dell'attenzione nel contesto aziendale e di management.

L'attenzione comprende la consapevolezza e la presa di coscienza delle informazioni e degli avvenimenti, la selezione degli elementi più interessanti che diverranno oggetto di decisione e la fase finale della decisione che implica l'eventuale azione. Il management è impegnato a gestire l'attenzione su più livelli. Esso è impegnato ad indirizzare la propria attenzione al conseguimento degli obiettivi stabiliti dal budget, deve focalizzare l'attenzione dei propri dipendenti sulle attività più vantaggiose per l'azienda e spostare l'attenzione dell'organizzazione dal lavoro apparente (cavilli, distrazioni, sprechi, routine) a quello effettivo che crea valore per il cliente. I dipendenti da parte loro desiderano sapere a cosa è indirizzata l'attenzione del management e quale deve essere la lista delle attività prioritarie. In questo contesto è importante la posizione dei quadri intermedi, i quali devono conoscere chiaramente e condividere gli obiettivi strategici, testimoniare la loro attenzione nei gruppi e nei processi, stimolare l'attenzione sulle attività strategiche e sostenere i propri collaboratori a capire e sviluppare il loro impegno concreto.

La realizzazione di una "catena dell'attenzione" che coinvolge tutti i membri che operano nell'organizzazione, con diverse responsabilità e posizioni, ed i clienti, ai quali bisogna porre attenzione per ricevere attenzione, è essenziale per avere dei comportamenti responsabili, coerenti con la strategia, produttivi ed efficaci.⁽⁹⁾

(8) Davis S. e Meyer C., *Blur*, Olivares, 1999; Davis S., *Lezioni dal futuro*, Franco Angeli, 2002.

(9) Davenport T. H. e Bech J. C., *L'economia dell'attenzione*, Il Sole 24 Ore, 2002.