
LA GESTIONE DEGLI ORGANICI

1. L'IMPIEGO DELLE RISORSE

Negli ultimi anni si è registrata una sensibile riduzione del personale rispetto agli organici previsti, solo in parte compensata facendo ricorso allo strumento della mobilità disciplinato dall'art. 30 del decreto legislativo 165/2001. Il problema degli organici e del loro adeguamento è connesso, da un lato, al continuo pensionamento dei lavoratori dell'INPS non compensato da *turn over* e dall'altro, alle nuove competenze assegnate negli ultimi anni all'Istituto. L'acquisizione delle risorse, infatti, è vincolata alle disposizioni dettate con le leggi finanziarie e, da ultima, la legge 30 dicembre 2004, n. 311, che ha reiterato il divieto di assunzione a tempo indeterminato per tutte le Pubbliche Amministrazioni, imponendo tra l'altro la riduzione dell'organico pubblico in misura non inferiore al 5% della spesa complessiva sostenuta. Tale disposizione, com'è noto, rientra nell'ottica generale di contenimento della spesa pubblica e nel più complessivo disegno predisposto dal legislatore, allo scopo di completare il processo di privatizzazione del pubblico impiego e di rendere razionali e funzionali le scelte organizzative finalizzandole, al contempo, al raggiungimento degli scopi istituzionali e degli indispensabili obiettivi più ampi di efficacia ed efficienza assegnati alle Pubbliche Amministrazioni.

Al fine di attuare la previsione legislativa di riduzione rispetto al precedente organico approvato, lo stesso comma 93 individua la necessità che le Pubbliche Amministrazioni adottino adeguate misure di razionalizzazione e riorganizzazione degli uffici mirate a una più coerente riallocazione del personale e alla ottimizzazione dei compiti direttamente connessi con le attività istituzionali e dei servizi da rendere all'utenza, con significativa riduzione del numero dei dipendenti attualmente applicati in compiti logistico-strumentali e di supporto. L'INPS, a tal fine, ha inserito tra i propri obiettivi di "Piano-budget", nel corso degli ultimi anni, la graduale riduzione del personale assegnato alle attività di supporto, attraverso una loro allocazione nelle linee di processo dedicate alla produzione dei servizi agli assicurati, ai pensionati e alle aziende. Nel corso del 2006 è proseguito il programma di razionalizzazione avviato dalle sedi nell'ambito delle attività di supporto alla produzione, attraverso il governo dei processi gestionali interni e i servizi legali e medico-legali (Processi abilitanti e ausiliari). Di conseguenza, si è ulteriormente incrementata la percentuale di personale assegnato ai processi primari (dal 67% al 68,1%), con la contestuale riduzione della forza lavoro dedicata alle attività di supporto (dal 20,2% al 19,8%). L'operazione, in particolare, ha avuto come obiettivo il rafforzamento delle aree a più intensa richiesta di servizio da parte degli utenti (sostegno del reddito) e comunque aventi carattere strategico per l'Istituto (soggetto contribuente).

2. LA FORMAZIONE

Particolare attenzione viene prestata alla formazione del personale, nella consapevolezza che condizione essenziale per la realizzazione dei progetti di riorganizzazione basati su processi dinamici e sull'uso di nuove tecniche gestionali è la diffusione di una cultura aziendale, l'accrescimento delle competenze e delle capacità individuali e collettive, la valorizzazione professionale del personale. Per l'anno 2006, il Piano delle attività è stato incentrato prevalentemente su strategie formative finalizzate a soddisfare le **esigenze operative della produzione e dei processi abilitanti**.

La programmazione annuale ha, infatti, privilegiato la realizzazione di percorsi formativi finalizzati allo sviluppo di cultura di servizio, nel perseguimento di obiettivi di "migliora-



mento” per il mantenimento e la diffusione delle conoscenze procedurali e specialistiche del personale e di “innovazione” per supportare l’evoluzione dei servizi per la soddisfazione del cliente in ottica “tempo reale”, nonché allo sviluppo di cultura “generale” per il miglioramento del clima aziendale e il conseguimento di risultati di efficacia collettiva

Piano annuale delle attività di formazione: tipologie di intervento

- la formazione per i **dirigenti**, finalizzata a creare una cultura di impresa fondata sul consolidamento di esperienze innovative nell’ottica di sviluppare capacità di governo e di gestione. Particolare rilevanza nel 2006 ha rivestito la formazione esperienziale realizzata in via sperimentale con tecniche di outdoor e la formazione contabile-funzionale sull’adeguamento del bilancio al DPR n. 97/2003;
- la formazione per i **professionisti** e per la **dirigenza medica**, finalizzata all’aggiornamento professionale obbligatorio e realizzata in coerenza con i programmi dei Coordinamenti generali e, per i medici, in conformità al programma di “educazione continua in medicina” (e C.M.);
- la formazione del **personale**, finalizzata allo sviluppo delle competenze e di capacità operative in relazione al profilo e al ruolo ricoperto nell’assetto organizzativo;
- la formazione **trasversale** alle aree professionali, finalizzata all’approfondimento e all’adeguamento normativo e procedurale comuni a più aree professionali.

Nell’anno 2006 **le risorse finanziarie** destinate alla formazione hanno subito una consistente riduzione in considerazione della necessità di rispettare la percentuale di contenimento delle spese per consumi intermedi fissata dall’art. 22 del D.L. 4 luglio 2006, convertito in L. 4 agosto 2006, n. 248, tenuto conto dell’impossibilità di operare, in corso d’anno, drastici tagli su altri capitoli di bilancio. Ciò ha comportato il mancato sviluppo di alcuni progetti originariamente preventivati o la riduzione della portata di alcune iniziative programmate, senza peraltro incidere in misura rilevante sui volumi della formazione erogata, tenuto conto dell’entità dei progetti centrali in via di realizzazione e della pervasività delle iniziative a carattere regionale e locale.

Tipologia di intervento	2003	2004	2005	2006
Formazione dei dirigenti	173.300	125.700	289.595	189.073
Formazione dei professionisti e della dirigenza medica	433.639	473.721	494.508	461.582
Formazione del personale	2.661.167	2.537.963	1.698.867	1.578.061
Formazione trasversale alle aree professionali	1.788.630	1.022.633	1.175.291	670.003
Totale Spese Formazione	5.056.736	4.160.017	3.658.261	2.898.719

Andamento delle spese di formazione centrale e regionale

Tipologia della spesa	2003	2004	2005	2006
Attività centrale a docenza esterna	3.954.272	2.792.364	3.004.253	2.199.345
Attività centrale a docenza interna	451.583	679.485	235.386	310.241
Attività regionale a docenza esterna	121.699	119.840	41.793	27.056
Attività regionale a docenza interna	474.380	500.468	335.915	323.729
Materiali e pubblicazioni	54.802	67.860	40.914	38.348
Totale Spese	5.056.736	4.160.017	3.658.261	2.898.719

Formazione 2006: giornate e partecipanti

Tipologia	Giornate			Partecipanti			
	Aula	On the job	Totale	Aree ABC	Profess.	Dirigenti	Totale
Formazione di iniziativa centrale	3.031	6.161	9.192	11.996	2.720	687	15.403
Formazione di iniziativa locale	2.556	4.753	7.309	25.154	140	99	25.393
Totale	5.587	10.914	16.501	37.150	2.860	786	40.796

Le attività formative realizzate sono state di seguito articolate in cinque macroaree sulla base del processo produttivo al quale sono riferite: 1) *processo assicurato-pensionato* 2) *processo prestazioni a sostegno del reddito* 3) *processo aziende* 4) *processi abilitanti*; 5) *attività extra processo* (legale, sanitaria, tecnica, informatica, vigilanza, trasversale ai processi).

Formazione 2006: giornate e partecipanti per processo produttivo

Processo di riferimento	giornate		partecipanti			
	Aula	Job	A-B-C	Profess.	Dirigenti	Totale
Attività extra Processo	3.945	6.682	18.616	2.845	754	22.215
Processi Abilitanti	189	335	2.212	4	22	2.238
Processo Assicurato Pensionato	609	2.291	7.262	9	2	7.273
Processo Aziende	532	1.162	5.684	1	5	5.690
Processo Sostegno Reddito	312	444	3.376	1	3	3.380
Totale	5.587	10.914	37.150	2.860	786	40.796

➔	Volume delle attività	16.501 giornate di formazione di cui 5.587 d'aula e 10.914 on the job o in auto-apprendimento
➔	Partecipanti	40.796
➔	Presenza femminile	59%
➔	Attività realizzate <i>on the job</i>	66% circa di quelle svolte complessivamente

Andamento delle attività di formazione

Partecipanti per qualifica	Anno 2003	Anno 2004	Anno 2005	Anno 2006
Dirigenti	486	420	559	786
Professionisti e Dirigenti Medici	2.228	1.638	2.231	2.860
Personale Aree ABC	40.254	38.975	44.775	37.150
Totale	42.968	41.033	47.565	40.796



Andamento delle attività di formazione

Giornate di formazione per ambito di intervento	Anno 2004	Anno 2005	Anno 2006
Formazione Centrale	16.523	16.429	9.192
Formazione Regionale	7.300	6.999	7.309
Totale	23.823	23.428	16.501

Partecipanti per processo di riferimento												
Anno	Ass./Pens.		Aziende		Sost. Redd.		Abilitanti		Extra proc.		Totale	
	gg.	%	gg.	%	gg.	%	gg.	%	gg.	%	gg.	%
2003	5.173	18	2.794	10	1.071	4	1.520	5	18.109	63	28.666	100
2004	4.879	21	1.760	7	672	3	1.067	4	15.445	65	23.823	100
2005	2.470	11	2.144	9	753	3	1.790	8	16.271	69	23.428	100
2006	2.900	18	1.694	10	756	5	524	3	10.627	64	16.501	100

Con riferimento all'attività formativa progettata o svolta nell'anno 2006, si segnalano, in particolare, i seguenti **progetti formativi**:

- Alfabetizzazione informatica per personale disabile.
- Sicurezza sul luogo di lavoro.
- Inserimento del personale proveniente dalla mobilità.
- Internal audit, qualità e politiche di sicurezza.
- Bilancio sociale.
- Rilevazione, elaborazione e validazione dati statistici.
- Adeguamento del sistema contabile INPS ai principi stabiliti dalla legge n. 94/1997, dal D.lgs n. 279/97 e dal DPR n. 97/2003.
- La comunicazione e la relazione con il cliente.
- Il mobbing nella Pubblica Amministrazione.

3. LE PARI OPPORTUNITÀ

L'Istituto, con le iniziative assunte per le "Pari opportunità", ha voluto dare un segnale di forte attenzione alle problematiche del personale, nell'ottica di migliorare la qualità dei rapporti interni e quindi la qualità dei servizi. Il Comitato di Pari Opportunità, la cui attività è ripresa alla fine del 2005, ha svolto finora un ruolo propulsivo e incentivante in direzione di un costante e positivo sviluppo dei rapporti fra Amministrazione, Organizzazioni Sindacali, lavoratrici e lavoratori dell'Istituto.

Il lavoro del Comitato si inserisce a pieno titolo nell'ambito del più generale progetto "Benessere Organizzativo", di recente proposto dall'Amministrazione alle Organizzazioni Sindacali, al fine di realizzare una gestione delle risorse umane sempre più coerente con i processi di innovazione non soltanto tecnologica ma anche culturale in atto nell'Istituto e nel Paese.

Principio ispiratore dell'attività del Comitato è la consapevolezza che una società che non si rinnova e non si riproduce è una società che non può ambire alla crescita (anche economica), e che le donne, nell'attuale sistema, devono essere messe in condizione di poter

lavorare, avere figli e prendersi cura del nucleo familiare d'origine proprio e del proprio partner, laddove questo non sia in condizione di farlo.

Pari opportunità non significa, quindi, per il Comitato semplicemente –e semplicisticamente– guardare al mondo femminile (che viene peraltro comunque visto con una particolare attenzione), ma impegnarsi affinché divenga sempre più vicino il raggiungimento, per donne ed uomini, di condizioni di vita e di lavoro capaci di garantire ad entrambi pari opportunità in tutti gli ambiti della loro esistenza.

Il Comitato, sulla base di quanto previsto dalla normativa in materia, ha varato il Piano di azioni positive per il triennio 2005-2008, approvato dalla Tecnostruttura, che si muove intorno a quattro filoni fondamentali:

- realizzazione di concrete politiche aziendali di conciliazione tra i tempi di vita e i tempi di lavoro
- individuazione di adeguati percorsi di sviluppo professionale del personale
- proposte di intervento per una positiva e concreta attenzione nei confronti dei dipendenti diversamente abili
- attivazione di misure per promuovere adeguatamente le attività proprie del Comitato di Pari Opportunità dell'Istituto.

Tale attività si inquadra perfettamente anche nell'ambito del più ampio quadro dispositivo, definito dalla recente Direttiva emanata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, a firma del Ministro per le Riforme e le Innovazioni Tecnologiche nella PA e del Ministro per i Diritti e le Pari Opportunità, che si esprime in termini più cogenti nei confronti delle Amministrazioni Pubbliche, le quali "devono" assumere tutte le misure necessarie nelle diverse aree di intervento indicate nella Direttiva stessa, in materia di pari opportunità.

4. LA SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO

Il tema della sicurezza sul posto di lavoro è stato ampiamente presente nelle politiche dell'Istituto, che a tale scopo ha dedicato le necessarie risorse, non solo per adempiere a precise disposizioni legislative ma per l'importanza che la sicurezza assume ai fini della tutela dei lavoratori e per il buon funzionamento della struttura.

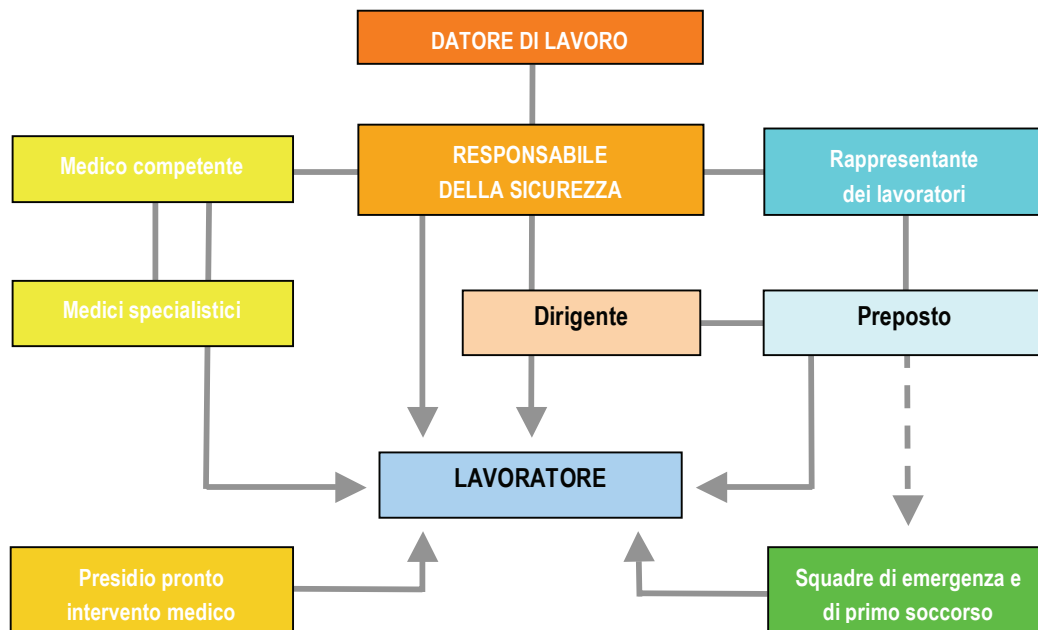
L'INPS ha definito una metodologia di approccio per perseguire i seguenti obiettivi:

- 1) provvedere al sistema-sicurezza INPS con il ricorso esclusivo alle risorse interne;
- 2) delegare la responsabilità dell'implementazione delle politiche aziendali al *management* locale;
- 3) individuare e responsabilizzare le risorse interne -il datore di lavoro, i dirigenti, i preposti, il medico competente, il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza e i tecnici (responsabile e addetti al servizio di prevenzione e protezione)- per assicurare lo svolgimento dei compiti previsti dal decreto legislativo n. 626/94 presso ciascuna sede;
- 4) sviluppare un piano formativo atto a coinvolgere e a professionalizzare tutti i dipendenti che sono stati incaricati della gestione locale della sicurezza. Tale piano formativo ha fino ad ora riguardato circa 7.500 dipendenti, come prima formazione estesa agli addetti subentranti, per cessazioni dal servizio e dimissioni dall'incarico;



- 5) realizzare supporti informativi per la generalità del personale finalizzati a diffondere una cultura aziendale omogenea (ad es. tramite il sito *web* sulla "Sicurezza e salute" in INPS della *Intranet* dell'Istituto);
- 6) effettuare investimenti nella sicurezza degli stabili;
- 7) acquistare tecnologia informatica dell'ultima generazione con la quale effettuare la rivisitazione delle procedure informatizzate in un'ottica "amichevole", semplice e familiare;
- 8) avviare concrete iniziative finalizzate alla prevenzione della salute dei dipendenti, ad es. tramite la gestione del presidio di pronto intervento medico (P.I.M.) di Sede centrale, attraverso il monitoraggio continuo dell'attività dei medici competenti, ecc.

Per attuare il dettato legislativo e al fine di prevenire e limitare i rischi, l'Istituto ha provveduto ad attuare in ciascuna Sede il sistema previsto dalla Legge 626, rappresentato dal seguente grafico:



Nelle strutture dell'INPS (Direzione generale, Direzioni regionali, provinciali e sub-provinciali) i dirigenti responsabili delle Direzioni centrali e delle Sedi territoriali svolgono il Ruolo di **"Datore di lavoro"**.

Il **Servizio di Prevenzione e Protezione**, composto di tutte le professionalità ritenute necessarie, prevede per ciascuna struttura:

- il **"documento di valutazione dei rischi"**;
- il **"piano di emergenza"**;
- le **"squadre di emergenza"** e le **"squadre di primo soccorso"**.

Inoltre, almeno una volta all'anno presso ciascuna struttura viene svolta una **prova di evacuazione** allo scopo di verificare l'efficienza dei sistemi di allarme, delle squadre impegnate e il rispetto dei tempi previsti per l'abbandono dell'edificio da parte dei lavoratori e di coloro che comunque siano presenti al momento dell'emergenza.

Presso la Sede centrale è operativo un **"Presidio sanitario e di medicina preventiva"** per l'assistenza sanitaria specialistica di base, in grado di soddisfare le richieste maggiormente ricorrenti da parte dei dipendenti. Tale servizio:

- consente di monitorare l'andamento delle patologie più comuni, oltre ad individuare, attraverso l'attività quotidiana, precoci stati di malattia dei principali organi;
- promuovere una cultura di prevenzione su tematiche di rilevanza socio-sanitaria.

Il personale dell'INPS, se da un lato riceve prestazioni di carattere sanitario, dall'altro lato partecipa, attraverso il personale medico del Presidio sanitario, ad iniziative con elevato contenuto sociale. Tra queste, si segnalano le **"giornate per la donazione del sangue"**, a seguito delle quali il Dipartimento di Medicina di Laboratorio e U.O.C. Medicina trasfusionale dell'Ospedale S. Filippo Neri, con nota n. 88 del 6 marzo 2006, ha dato testimonianza della "generosità confermata", per le 180 unità di sangue raccolte.