

DATA	PROT. n.	ORGANO
30/04/2013	7	CIV

**INAIL**  
**CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA**

**LINEE GUIDA E CRITERI GENERALI**  
**PER LA RIORGANIZZAZIONE**

**Roma, aprile 2013**

DATA	PROT. n.	ORGANO
30/04/2013	7	CIV

## 1. Premessa

Sulla base della relazione svolta il 20 febbraio 2013 dal Presidente nella riunione congiunta della quattro Commissioni, il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza ha elaborato le seguenti Linee di indirizzo per la riorganizzazione.

Per costruire il "nuovo Inail" occorre innanzitutto una nuova idea del suo spazio nel *welfare* del nostro Paese, di fronte alle politiche di governo, di fronte alle Istituzioni e di fronte al mondo del lavoro ed alle imprese.

La funzione assicurativa che storicamente ha motivato la missione sociale dell'Istituto verso le imprese ed i lavoratori, costituisce il tratto essenziale della missione dell'Istituto. E come tale, inalienabile. Oggi semmai si pone l'esigenza di definire una linea evolutiva che colleghi la funzione assicurativa ai nuovi bisogni di tutela ed assistenza del mondo del lavoro ed ai nuovi compiti posti all'Istituto.

Fermo restando il pieno riconoscimento del primato del Decisore politico e del Legislatore ed il ruolo di interlocutore essenziale per le Parti sociali, l'Inail deve concepire se stesso non come mero soggetto servente esclusivamente vincolato ai precetti (in se indifferibili) dell'efficienza e della solerzia amministrativa; bensì come un soggetto dotato di una sua personalità; portatore certo di prestazioni, ma anche di valori e di una visione strategica.

Perché questo processo si manifesti in forma compiuta e matura il "nuovo Inail" deve necessariamente perseguire quattro strategie di fondo:

- 1) L'inveramento della sua autonomia gestionale e patrimoniale, nella forma e nei contenuti stabiliti dalla Legge 88/1989.  
In questo senso si tratta di prospettare alle Parti sociali coinvolte nella vicenda dell'Istituto, la realizzazione di un Protocollo di Intenti che descriva i nodi da sciogliere in vista di un approfondito confronto con il nuovo Governo.
- 2) Il rafforzamento della personalità istituzionale dell'Inail di fronte al Ministero della Salute e di fronte ai Sistemi Sanitari Regionali.  
Ci autorizzano in questa direzione:
  - il decreto legislativo 38/2000 che inserisce l'Istituto nel novero dei soggetti impegnati nella sperimentazione del danno biologico e nella funzione prevenzionale;
  - naturalmente il Testo Unico della Sicurezza del 2008 con i suoi copiosi rinvii ai compiti ed alle competenze dell'Inail;
  - il decreto legislativo 106/2009 che restituisce all'Inail competenze di rilievo per quel che riguarda la cura e la riabilitazione non ospedaliera;
  - lo stesso processo di integrazione voluto dalla legge 122/2010, con il quale l'Istituto eredita dall'ex Ispesl il ruolo di interlocutore istituzionale verso il Ministero della Salute e verso i Sistemi Sanitari Regionali per lo svolgimento delle politiche della Ricerca.

DATA	PROT. n.	ORGANO
30/04/2013	7	CIV

- 3) Il rafforzamento delle funzioni riabilitative ed il ruolo sanitario sul territorio e la sua funzione prevenzionale direttamente sui luoghi di lavoro, assumendo – con il coinvolgimento dei soggetti previsti dal decreto legislativo 81/2008 - quali figure di riferimento operativo i Responsabili dei Servizi di Prevenzione e Protezione e i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza. E' ormai tempo che l'Inail ne prenda atto e che operi di conseguenza.
- 4) L'interlocuzione autorevole con la comunità scientifica in sede nazionale ed internazionale, passando da una funzione di mero finanziatore dei progetti altrui ad un ruolo attivo di promotore e produttore di Ricerca.

Questo è un punto molto delicato del discorso sull'innovazione organizzativa che dovrà trovare il suo riscontro anche nella definizione dei nuovi assetti di "governance" dell'Ente.

Tutto ciò vuole dire "Tutela globale integrata" e presuppone la capacità di integrare:

- le politiche sanitarie;
- le politiche di sostegno agli investimenti delle imprese per la prevenzione;
- le politiche formative a sostegno di tutti gli attori della Prevenzione;
- le politiche assicurative per i lavoratori infortunati e tecnopatici.

I fattori di successo possono essere così declinati:

- la Ricerca, l'Innovazione tecnologica e la Formazione debbono essere considerati i produttori primari delle politiche della Prevenzione;
- la Medicina legale deve continuare a svolgere la sua funzione essenziale, ma deve necessariamente integrarsi con la Medicina del Lavoro in uno stretto rapporto con la Ricerca;
- il rafforzamento del principio di "prossimità" orientando l'impiego delle risorse umane, professionali e dirigenziali verso il territorio per i servizi alla persona;
- le risorse informatiche debbono essere considerate elemento strategico di sistema, grazie al quale l'Istituto può assicurare:
  - capacità di adattamento ai nuovi fabbisogni di intervento;
  - flessibilità ed efficienza gestionale;
  - efficienza della spesa;
  - qualità dei servizi;

in questo senso l'Informatica cessa di essere un "centro di costo" per diventare – come afferma il Piano triennale – un generatore di valore.

DATA	PROT. n.	ORGANO
30/04/2013	7	CIV

## 2. Quadro di riferimento

L'attuale modello organizzativo dell'Istituto risale, nelle sue linee fondamentali, al luglio 1999.

Nel periodo trascorso il quadro normativo ha subito profondi mutamenti, che riguardano:

- la missione dell'ente che ha visto ampliati i propri compiti in campo sanitario, in materia di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali e nel campo della ricerca e dell'innovazione tecnologica<sup>1</sup>;
- le modalità di erogazione dei servizi che, a causa di un complesso e disomogeneo succedersi di norme, costringono l'Inail ad affrontare:
  - una drastica riduzione di organici;
  - tagli lineari sulle spese di funzionamento ai limiti della sopportabilità; i tagli, oltretutto, non determinano alcun vantaggio economico per l'Istituto in quanto le economie conseguite devono essere versate in apposito capitolo del Bilancio dello Stato.

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, a fronte della situazione illustrata, ha deliberato un'articolata serie di indirizzi per orientare l'azione dell'Istituto.

Nel ribadire la sostanziale validità delle linee guida emanate<sup>2</sup>, il CIV ritiene necessario fornire indirizzi sulle strategie di organizzazione dell'Ente, nella convinzione che la progettazione e attuazione di un percorso di riorganizzazione sia assolutamente improcrastinabile.

Si fa riferimento a un percorso nella consapevolezza che la complessità dell'intervento da porre in essere non consenta un approccio contingente, basato sul mero adeguamento alle disposizioni di legge; l'intervento dovrà essere necessariamente articolato su azioni a breve e medio termine che - per garantire la necessaria omogeneità - hanno bisogno di un organico quadro progettuale di riferimento.

Fermo restando l'adeguamento alle disposizioni in materia di riduzione degli organici e di riduzione dei costi di funzionamento - sulle quali il CIV ha già espresso le proprie riserve - il processo di riorganizzazione dovrà disegnare un modello strutturale, gestionale e operativo in grado di sostenere la nuova missione dell'Istituto.

Si tratta, in buona sostanza, di garantire il consolidamento, la razionalizzazione e la evoluzione della missione assicurativa, lo sviluppo dei nuovi compiti acquisiti, in un quadro caratterizzato dalla disponibilità di

<sup>1</sup> decreto legislativo 38/2000 (Disposizioni in materia di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali); decreto legislativo 81/2008, come modificato dal decreto legislativo n. 106/2009 (Testo unico della sicurezza); legge 122/2010 (Soppressione dell'Ipsema e dell'Ispesl).

<sup>2</sup> Vedi, in tal senso, il paragrafo "Conclusioni".

DATA	PROT. n.	ORGANO
30/04/2013	7	CIV

risorse decrescenti – sia umane, sia economiche – e da vincoli che limitano l'autonomia finanziaria e gestionale dell'Istituto.

In tale ottica gli indirizzi di seguito illustrati riguarderanno l'assetto strutturale al centro e sul territorio, la gestione delle interdipendenze tra le strutture amministrative e tra queste e le strutture specialistiche, la individuazione di macro azioni organizzative finalizzate alla razionalizzazione delle attività e al miglioramento dei servizi resi all'utenza.

### 3. La Direzione Generale

La riorganizzazione delle strutture centrali dovrà tenere conto della necessità di garantire la coerenza tra l'articolazione del Bilancio per Missioni e Programmi e i centri di responsabilità gestionale per l'attuazione degli obiettivi strategici, in un quadro di riduzione delle posizioni di livello dirigenziale generale.

In tale ottica è necessario operare una distinzione tra i centri di responsabilità collegati all'attuazione delle attività *core* dell'Istituto e quelli collegati alle attività di sostegno.

#### 3.1 Le attività *core*

L'attuazione degli obiettivi strategici riferiti alle attività *core* dell'Istituto richiede la concentrazione in capo a specifiche strutture della responsabilità attuativa connessa alla realizzazione dei Programmi nei quali sono articolate le singole Missioni.

In tal senso si ritiene necessario garantire un presidio di livello dirigenziale generale per le seguenti aree:

- Nell'ambito della *Missione previdenza*
  - Area per la gestione delle entrate assicurative e contributive
  - Area per la gestione delle prestazioni economiche
- Nell'ambito della *Missione assistenza sanitaria*
  - Area per la gestione delle prestazioni sanitarie, protesiche, riabilitative e per il reinserimento sociale e lavorativo
- Nell'ambito della *Missione tutela contro gli infortuni sul lavoro*
  - Area per la gestione delle attività prevenzionali: incentivi economici, banche dati per la prevenzione, formazione in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, con particolare riferimento alle figure che agiscono nel percorso di prevenzione
- Nell'ambito della *Missione Ricerca*
  - La direzione unitaria della Missione Ricerca dovrà assicurare:
    - il necessario coordinamento e la integrazione, nell'attuazione dei Piani della Ricerca e dell'Innovazione

DATA	PROT. n.	ORGANO
30/04/2013	7	CIV

Tecnologica svolte dai Dipartimenti che realizzano le attività di ricerca scientifica nel campo della sicurezza e salute nei luoghi di lavoro

- il sostegno allo svolgimento delle prestazioni istituzionali di certificazione e verifica.

In tal modo sarà conseguita la coerente attribuzione dell'attuazione dei Programmi in capo a specifiche strutture evitando sovrapposizioni di competenze e di ruoli. Per dare attuazione alla configurazione individuata sarà necessario, come peraltro già annunciato, adeguare l'attuale modello del Bilancio per Missioni e Programmi prevedendo l'inserimento:

- del Programma "Reinserimento degli infortunati nella vita di relazione" nella Missione Assistenza sanitaria;
- del Programma "Prestazioni istituzionali di certificazioni e verifica" nella Missione Ricerca.

### **3.2 Le attività di sostegno**

Per quanto riguarda le attività di sostegno, ferma restando l'unitarietà della Missione Servizi generali e istituzionali – che è alla base delle logiche fondanti del modello di Bilancio per Missioni e Programmi e, in quanto tale, deve essere considerata imm modificabile rispetto a ogni ipotesi di articolazione in Programmi al suo interno – si evidenziano di seguito le funzioni che, a fronte del livello di complessità e del ruolo che assumono nel percorso di innovazione, assumono rilievo strategico:

#### **Organizzazione, Informatica e Risorse umane**

Organizzazione, Informatica e Risorse Umane rappresentano la principale leva dell'innovazione operando in modalità integrata.

La complessità di questa fase del cambiamento richiede, di conseguenza, un articolato percorso di analisi e progettazione che, attraverso la puntuale riqualificazione dei ruoli e delle competenze delle funzioni, sia in grado di individuare le soluzioni organizzative idonee a conseguire un'efficace integrazione.

In particolare:

**Organizzazione.** La progettazione e gestione della riorganizzazione richiede, nella fase attuale, una funzione fortemente legittimata nella guida al cambiamento. In particolare la reingegnerizzazione dei processi assume un ruolo strategico nel riposizionamento delle strutture rispetto alla nuova missione dell'Istituto.

**Informatica.** La tecnologia rappresenta uno strumento irrinunciabile per sopperire alla riduzione degli organici e consentire, a risorse decrescenti, il mantenimento e il miglioramento dei livelli di servizio e il governo del processo di riorganizzazione. In tale ottica è necessario accentrare presso l'Informatica tutte le attività

DATA	PROT. n.	ORGANO
30/04/2013	7	CIV

tecnologiche, sia quelle centrali, sia quelle territoriali, compreso il governo e l'impiego di tutte le risorse umane con qualifica informatica. E' indispensabile pianificare con urgenza interventi per lo sviluppo delle competenze di *project management* all'interno dell'Informatica per garantire un adeguato governo dei fornitori esterni, attraverso l'utilizzo degli strumenti di "monitoraggio dei progetti" da estendersi anche oltre gli obblighi di legge, previa valutazione del rapporto costi/benefici. Lo sviluppo delle competenze di *project management* consentirà, inoltre, un corretto approccio organizzativo alla rilevazione dei bisogni interni finalizzato alla formulazione dei piani operativi di intervento.

Risorse Umane. La centralità della componente personale richiede un profondo ripensamento in termini strategici della funzione che in dovrà assicurare, oltre le indispensabili operatività, anche le capacità progettuali a sostegno della innovazione, compresa la progettazione e gestione dei percorsi di riconversione professionale.

**Programmazione, Bilancio e Controllo, Patrimonio, Acquisizione di beni e servizi.**

Le funzioni in esame rivestono particolare rilievo in termini di miglioramento dei processi decisionali e di efficientamento dell'azione gestionale con riferimento alla redditività del patrimonio e al contenimento dei costi di gestione.

In tal senso:

Programmazione, Bilancio e Controllo. Appare ultronea ogni considerazione sulla valenza strategica della funzione. L'integrazione dei processi di formazione dei bilanci, di programmazione operativa e dei controlli può risolvere una parte rilevante delle criticità finora individuate nella gestione del ciclo in termini di parcellizzazione delle competenze e, conseguente, disomogeneità degli *output*. Inoltre, sarà possibile, attraverso la reingegnerizzazione del sistema dei controlli, la realizzazione di strumenti in grado di fornire ai diversi livelli - strategico, manageriale, gestionale - le informazioni necessarie al compiuto svolgimento dei diversi ruoli, superando l'attuale configurazione statica dei dati disponibili.

Patrimonio. E' necessaria una funzione che garantisca il governo complessivo del patrimonio mobiliare e immobiliare dell'Istituto. Detta funzione, sollevata dalle incombenze collegate all'acquisizione di beni e servizi, dovrà assumere la competenza sulla intera gestione del patrimonio garantendo, l'attuazione delle politiche patrimoniali, i compiti di stazione appaltante per l'esecuzione di lavori e quelli di progettazione e gestione dei piani di acquisizione e dismissione mobiliare e immobiliare.

Acquisizione di beni e servizi. Conseguentemente a quanto in precedenza illustrato è necessario istituire una funzione in grado di gestire, quale unico centro unico di responsabilità, l'acquisizione di beni e servizi, al fine di consentire la razionalizzazione, il

DATA	PROT. n.	ORGANO
30/04/2013	7	CIV

miglioramento e l'adeguato governo dei relativi processi. Tale funzione dovrà gestire anche l'acquisizione delle componenti tecnologiche *hardware* fornendo, inoltre, supporto all'Informatica per l'acquisizione dei servizi di sviluppo *software*.

### 3.3 La gestione delle interdipendenze

Le complessità attuative collegate alla realizzazione degli obiettivi strategici determinano il coinvolgimento di una pluralità di strutture.

L'elevato numero di contatti intercorrenti tra le diverse unità organizzative – come immediatamente riscontrabile dai documenti di pianificazione triennale sottoposti all'esame del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza – richiede un modello di intervento in grado di consentire la gestione delle interdipendenze per evitare che l'anomalia di una singola unità si riverberi su tutte le altre strutture, compromettendo il conseguimento degli obiettivi.

A tal fine è necessario:

- definire e formalizzare con puntualità le competenze delle singole strutture per evitare sovrapposizione di ruoli;
- regolamentare le attribuzioni della struttura responsabile per il conseguimento dell'obiettivo, garantendole la "capacità decisionale necessaria" per il governo complessivo delle attività;
- ricondurre il percorso di attuazione degli obiettivi a una logica di processo, individuando e formalizzando analiticamente gli apporti richiesti alle singole strutture in termini di tempi, *input* e *output*.

Conformemente a quanto indicato dovranno essere riorientati il modello organizzativo, i sistemi di pianificazione e le metodologie di intervento.

### 3.4 Le strutture specialistiche

La criticità evidenziata nel precedente paragrafo assume particolare rilievo se riferita alle strutture specialistiche.

Le disposizioni normative, regolamentari e contrattuali prevedono che le competenze specialistiche siano organizzate in specifiche strutture, i cui coordinatori si rapportano direttamente con il Direttore generale.

Tale circostanza irrigidisce in modo anacronistico l'assetto funzionale, creando diseconomie di scala e di processo dovute al senso di appartenenza alle singole specializzazioni che preclude la visione globale dei fini dell'organizzazione; in taluni casi il senso di appartenenza, sembra addirittura sfociare in residuali atteggiamenti di tipo corporativo.

Nell'auspicare un intervento del legislatore che consenta di ottenere un efficace livello di integrazione fra le componenti amministrative e quelle tecniche, si ritiene indispensabile una profonda revisione delle modalità di erogazione degli apporti specialistici.

DATA	PROT. n.	ORGANO
30/04/2013	7	CIV

Ferme restando le misure individuate per la gestione delle interdipendenze che, se efficacemente applicate, potranno già consentire un significativo incremento dei livelli di integrazione, si ritiene necessario:

- articolare le strutture in settori corrispondenti agli utenti interni favorendo in tal modo la specializzazione sulle singole aree di intervento; in tal senso dovranno essere orientati anche i percorsi di aggiornamento professionale;
- eseguire una puntuale ricognizione delle attività svolte dalle strutture per eliminare quelle a scarso, o nullo, valore aggiunto rispetto ai fini generali dell'organizzazione;
- individuare, a fronte della contrazione degli organici, gli apporti che non è più possibile garantire *in house* basandosi sul principio della massima generazione di valore per discriminare le attività da svolgere direttamente e quelle da acquisire all'esterno.

#### **4. Le strutture territoriali**

Il bisogno di revisione del modello di presidio del territorio è determinato da:

- il taglio delle dotazioni organiche dei dirigenti di prima e seconda fascia;
- il blocco del turn over per il personale delle aree, che concretizzando un taglio lineare, determina e determinerà, situazioni di carenza di organico, per di più difforni, nelle unità territoriali.

A fronte di tale situazione è comunque indispensabile garantire la prossimità dei servizi alla persona (sia quelli medico-legali, sia quelli correlati alla erogazione di cure, riabilitazione e reinserimento), favorendo l'affermazione di un nuovo assetto efficiente e flessibile basato sulla capacità di fare sistema con l'esterno.

Occorre collocare le politiche medico-sanitarie dell'Istituto al centro di una rete di sinergie in grado di:

- consentire il coordinamento con le politiche dei Servizi Sanitari Regionali;
- stabilire forme di collaborazione con strutture sanitarie private convenzionate con il Servizio Sanitario Nazionale in grado di garantire qualità ed economicità delle prestazioni.

Appare evidente l'esigenza di confermare il superamento del tradizionale criterio simmetrico di presidio del territorio, che prevede l'affidamento delle direzioni regionali a un dirigente di prima fascia e delle sedi provinciali a un dirigente di seconda fascia.

Per assicurare la irrinunciabile prossimità dei servizi alla persona a fronte della contrazione degli organici dirigenziali è necessario prevedere la possibilità di affidare, sulla base delle criticità territoriali:

- le direzioni regionali anche a dirigenti di seconda fascia

DATA	PROT. n.	ORGANO
30/04/2013	7	CIV

- le sedi provinciali anche a funzionari apicali.

A fronte di reazioni registrate nei territori in cui tale assetto è già stato sperimentato, bisogna affermare con chiarezza e determinazione che i diversi modelli di presidio non rappresentano una sorta di "gerarchia" tra i territori, in quanto i responsabili delle unità sia regionali, sia provinciali sono comunque dotati di tutti gli strumenti (finanziari, organizzativi e tecnologici) necessari per agire il proprio ruolo e assicurare, di conseguenza, tutti i servizi all'utenza secondo i previsti standard di qualità e omogeneità.

Il nuovo assetto dovrà prevedere, all'interno delle singole regioni:

- la individuazione delle unità da affidare a funzionari apicali;
- la aggregazione di tali unità in reti di produzione da affidare alle responsabilità di un dirigente che si rapporterà direttamente con il Direttore regionale.

Nella formazione delle reti dovranno essere considerati i seguenti criteri:

- 1) la valutazione dei bisogni dell'utenza;
- 2) la dimensione e le caratteristiche geografiche del bacino di utenza servito;
- 3) le complessità determinate dalla natura degli insediamenti produttivi, dalla composizione del fenomeno infortunistico e tecnopatico, dalle caratteristiche socio-ambientali.

Per le attività medico-legali, sanitarie, riabilitative e per il reinserimento sociale e lavorativo dovranno essere stabilite sinergie, come in alcuni casi già avviene, con i Servizi Sanitari Regionali, le Aziende Ospedaliere, le Aziende Sanitarie Locali e le articolazioni territoriali del sistema di *welfare*.

In particolare per le cure, la riabilitazione e il reinserimento dovrà essere previsto, oltre alla erogazione diretta, anche il ricorso a strutture convenzionate in modo da garantire la necessaria prossimità all'utente in maniera omogenea sull'intero territorio nazionale.

Con riferimento ai servizi di back office, il progetto di relazione tra le imprese e l'Istituto affidate alla trasmissione telematica e la conseguente evoluzione del modello di relazione con gli intermediari istituzionali, rendono ininfluenza il luogo di svolgimento delle attività correlate.

Considerate le difformità che il blocco del turn over determinerà nelle dotazioni organiche delle singole unità territoriali, dovrà essere assolutamente privilegiato - grazie alle tecnologie già in possesso dell'Istituto - il trasferimento del lavoro rispetto alla mobilità del personale.

## **5. Il patrimonio informativo**

DATA	PROT. n.	ORGANO
30/04/2013	7	CIV

L'Inail è in possesso di un rilevante patrimonio di informazioni costituito dalle banche-dati riferite ai processi organizzativi e di servizio ora utilizzate in chiave essenzialmente descrittiva dei processi gestiti.

Fermo restando l'utilizzo delle informazioni per le finalità amministrative, questo patrimonio deve essere messo al servizio di una nuova capacità di lettura che restituisca all'Istituto il profilo di un soggetto autorevole e riconosciuto come produttore di conoscenza sui temi della salute e sicurezza.

In tale direzione si individuano le seguenti linee di intervento:

- valorizzazione dei dati di tipo statistico;
- affermazione dell'Inail come fornitore ufficiale dei dati;

promozione del ruolo dell'Istituto come "authority delle conoscenze per la sicurezza e salute nei luoghi di lavoro" estendendo, nella logica del SINP, le rilevazioni di competenza dell'Istituto alle categorie e tipologie di lavoratori oggi non ricompresi nelle banche dati statistiche dell'Inail.

Il percorso è sicuramente complesso e richiederà un impegno progettuale che è comunque opportuno avviare, per mettere a disposizione delle aziende, dei lavoratori e delle loro rappresentanze sempre maggiori elementi di conoscenza del fenomeno infortunistico e tecnopatologico al fine di orientarne le azioni prevenzionali.

## 6. Conclusioni

Le presenti Linee integrano e completano gli indirizzi in precedenza emanati dal Consiglio di Indirizzo e vigilanza; si fa riferimento, in particolare, alle seguenti deliberazioni:

- n. 11 del 4 agosto 2010: Acquisizione delle funzioni ex Ipsema - ex Ispesl: Linee di indirizzo per gli aspetti ordinamentali, contabili e di bilancio;
- n. 6 del 20 aprile 2011: Acquisizione delle funzioni ex Ipsema - ex Ispesl: Linee di indirizzo;
- n. 11 del 28 giugno 2011: Linee guida e criteri generali delle politiche patrimoniali dell'Ente;
- n.14 del 3 agosto 2011: Linee guida e criteri generali per le politiche sanitarie;
- n. 2 del 22 febbraio 2012: Linee guida e criteri generali per la revisione del sistema per il controllo di gestione;
- n. 3 del 7 marzo 2012: Piano della performance 2012;
- n. 6 del 20 giugno 2012: Linee guida per la revisione delle spese di funzionamento;
- n. 10 del 1 agosto 2012: Linee guida e criteri generali per le attività di ricerca e di innovazione tecnologica;
- n. 6 del 27 marzo 2013: Piano della performance 2013.

DATA	PROT. n.	ORGANO
30/04/2013	7	CIV

Il processo di riorganizzazione dovrà, necessariamente, svilupparsi e concludersi in un arco temporale triennale a fronte della necessità di:

- dare immediata attuazione alla riduzione degli organici e ai tagli delle risorse economiche imposti dalla normativa;
- adeguare, nei ristretti termini di legge, i regolamenti interni;
- gestire progressivamente gli interventi connotati da elevata complessità.

In tale ottica si raccomanda agli Organi di gestione di assicurare, contestualmente ai progressivi stati di avanzamento, i conseguenti, ulteriori aggiornamenti dei regolamenti interni.

E' unanimemente riconosciuto, nell'ambito di ogni processo di riorganizzazione - riferito a strutture sia pubbliche, sia private - il ruolo primario che assume la valorizzazione delle risorse umane.

Gli sconcertanti interventi operati dal legislatore nel settore pubblico, tra i quali si evidenzia il discutibile decreto legislativo 150/2009<sup>3</sup>, hanno fortemente limitato per l'Istituto l'agibilità delle leve primarie a sostegno del cambiamento.

Escludendo, in quanto preclusi:

- la formazione professionale;
- il riconoscimento professionale per le progressioni di carriera;
- gli incentivi economici;
- le politiche retributive;

rimangono a disposizione spazi di azione estremamente ristretti.

A maggior ragione il processo di riorganizzazione dovrà prevedere:

- l'efficace impiego della formazione a distanza che, con gli ovvii limiti determinati dalla spersonalizzazione del rapporto discente/docente, rappresenta l'unico strumento disponibile per realizzare una formazione continua e ampliare il numero dei destinatari rispettando le restrizioni imposte dal legislatore agli investimenti in formazione e ai correlati costi per i trattamenti di missione;
- un adeguato piano di informazione e comunicazione che, anche attraverso la partecipazione attiva delle rappresentanze aziendali, consenta di coinvolgere attraverso un flusso bidirezionale tutto il personale;
- la radicale revisione dell'attuale sistema di valutazione delle risorse umane che, a partire dall'irrilevante apporto che offre in termini di creazione di valore, appare strutturalmente e metodologicamente inadeguato, se non ostativo, rispetto ai bisogni del processo di riorganizzazione.

---

<sup>3</sup> si rimanda, in tal senso, alle considerazioni analitiche espresse nella delibera CIV n. 3 del 7 marzo 2012

DATA	PROT. n.	ORGANO
<b>30/04/2013</b>	<b>7</b>	<b>CIV</b>

Il percorso di riorganizzazione dovrà essere illustrato, nelle sue linee generali, al Consiglio di Indirizzo e Vigilanza entro 60 giorni dalla presente deliberazione.

Successivamente, con cadenza trimestrale, dovrà essere illustrato al Consiglio di indirizzo e Vigilanza, lo stato di attuazione delle attività, evidenziando le eventuali criticità riscontrate nel percorso di cambiamento e le esigenze di riallineamento del progetto.