

DOCUMENTO di PARTECIPAZIONE

SEDE INPS di LECCE

INDICE

PRESENTAZIONE	2
Premessa.....	2
L'INPS.....	2
Assetto organizzativo prima del riordino.....	3
La nuova organizzazione dell'INPS.....	3
La provincia di Lecce.....	4
La Sede INPS di Lecce.....	5
Prestazioni erogate dalla Sede INPS di Lecce.....	6
Logistica, organizzazione, politiche e strategie.....	6
LEADERSHIP	8
1.1. Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori.....	8
1.2. Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue <i>performance</i> e del cambiamento.....	8
1.3. Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo.....	9
1.4. Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità.....	10
POLITICHE E STRATEGIE	12
2.1. Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse.....	12
2.2. Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili.....	12
2.3. Implementare le strategie e le politiche dell'intera organizzazione.....	13
2.4. Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione.....	14
PERSONALE	15
3.1 Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie.....	15
3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione.....	15
3.3 Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell' <i>empowerment</i>	17
PARTNERSHIP E RISORSE	18
4.1. Sviluppare e implementare relazioni con i <i>partners</i> chiave.....	18
4.2. Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti.....	18
4.3. Gestire le risorse finanziarie.....	19
4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza.....	20
4.5. Gestire la tecnologia.....	20
4.6. Gestire le infrastrutture.....	21
PROCESSI	22
5.1 Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica.....	22
5.2 Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente.....	23
5.3 Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti.....	23
RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO CLIENTE	24
6.1. I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente.....	24
6.2. Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente.....	26
RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE	28
7.1 I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale.....	28
7.2 Gli indicatori di risultato del personale.....	29
RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA'	30
8.1 I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse.....	30
8.2 Gli indicatori della <i>performance</i> sociale dell'organizzazione.....	30
RISULTATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE CHIAVE	32
9.1. I risultati esterni: <i>output</i> e <i>outcome</i> riferiti agli obiettivi.....	32
9.2. I risultati interni.....	33
GLOSSARIO	35

PRESENTAZIONE

Premessa.

L'evoluzione del quadro economico, sociale e normativo nazionale ha indotto l'Istituto Nazionale per la Previdenza Sociale a modificare l'assetto organizzativo sulla base di principi che non sono più legati solo all'efficacia e all'efficienza, ma anche all'economicità.

La complessità e le difficoltà che la riorganizzazione racchiude hanno indotto l'Istituto a prevedere una fase sperimentale su alcune Sedi pilota scelte dalla Direzione Generale.

Le Sedi coinvolte nella sperimentazione - una per ogni regione - sono: Aosta, Novara, Brescia, Treviso, Trento, Trieste, La Spezia, Ferrara, Grosseto, Terni, Macerata, Pescara, Campobasso, Frosinone, Caserta, **Lecce**, Potenza, Catanzaro, Trapani e Nuoro.

La sperimentazione avrebbe dovuto avere una durata di 3 mesi a partire dal 15 febbraio 2010; è stata poi prorogata fino a tutto il 2010. Dal 2011 la nuova organizzazione sarà estesa a tutte le Sedi dell'INPS con le correzioni operative derivate dalla fase sperimentale.

La Sede INPS di Lecce è l'unica Direzione Provinciale interessata dalla sperimentazione che, oltre ad essere inserita nel gruppo di massima complessità, ha nella sua competenza territoriale non solo Centri Operativi (nella vecchia denominazione), ma anche una Direzione sub-provinciale, la quale diventa *Agenzia Complessa*.

La scelta della Sede di Lecce è giustificata soprattutto dal fatto che nel territorio regionale ha sempre avuto una forte propensione per l'innovazione e per la qualità dei servizi erogati, tanto da essere stata scelta come sede pilota per molte sperimentazioni anche in passato.

L'INPS di Lecce, in qualità di Sede prescelta anche per partecipare al progetto CAF, ha redatto un rapporto di autovalutazione già nel 2009, prima dell'avvio della fase sperimentale. Nella stesura dell'autovalutazione si è attenuta, quindi, allo stato di fatto, riservandosi di analizzare gli sviluppi legati alla nuova organizzazione nel momento in cui essa fosse stata operativa. In quella occasione sono stati sottoposti dei questionari a 3 categorie: dipendenti, *stakeholders* e cittadini/clienti. I risultati sono stati sintetizzati in grafici che sono utilizzati in questo documento come supporto all'analisi dei sottocriteri.

Ad oggi è possibile valutare alcuni effetti della ristrutturazione organizzativa in corso e il modello CAF ben si presta a poter effettuare la valutazione in modo analitico e dettagliato. Il presente documento conterrà, quindi, nel suo sviluppo e nelle descrizioni dei singoli criteri e sottocriteri, le innovazioni intervenute, inserendole principalmente nelle fasi *Check* e *Act*.

L'INPS.

L'INPS è il più grande Ente previdenziale italiano ed ha un ruolo centrale e nevralgico per il funzionamento del sistema economico nazionale. Sono assicurati all'INPS la totalità dei lavoratori dipendenti del settore privato ed una parte di quelli del settore pubblico, come pure, ormai, quasi tutti i lavoratori autonomi.

L'INPS amministra un conto economico che, tra pagamenti e riscossioni, raggiunge circa € 400 MLD l'anno (un bilancio che è secondo solo a quello dello Stato); ha 19 milioni di assicurati, 14 milioni di pensionati e gestisce circa 2 milioni di imprese. Per conto dello Stato, amministra i c.d. trasferimenti necessari per la spesa assistenziale.

Le attività principali consistono nella riscossione dei contributi che i vari soggetti sono tenuti a versare e nell'erogazione delle prestazioni di natura previdenziale.

Nell'ambito della riscossione si occupa, tra l'altro, dell'iscrizione delle aziende, dell'apertura del conto assicurativo dei lavoratori dipendenti ed autonomi, della denuncia del rapporto di lavoro domestico, del rilascio dell'estratto conto assicurativo e certificativo, della vigilanza per la lotta all'evasione ed elusione contributiva.

Di contro si sviluppano la liquidazione e il pagamento delle pensioni di natura previdenziale. Esse sono determinate sulla base di rapporti assicurativi e finanziate con il prelievo contributivo: pensioni di vecchiaia, pensioni di anzianità, pensioni ai superstiti, assegni di invalidità, pensioni di inabilità, pensioni in convenzione internazionale per il lavoro svolto all'estero.

La capacità dimostrata nel tempo di svolgere correttamente ed efficacemente le proprie attività istituzionali ha indotto il legislatore ad allargare le competenze dell'INPS a nuovi ambiti contributivi, previdenziali e assistenziali. Tra gli altri si segnalano l'accorpamento di:

- SCAU (Servizio Contributi Agricoli Unificati);
- INPDAI (Istituto Nazionale Dirigenti Aziende Industriali);
- gestione fondo speciale FFSS.

L'INPS non si occupa solo di pensioni, ma provvede anche ai pagamenti di tutte le prestazioni a sostegno del reddito - quali, ad esempio, la disoccupazione, la malattia, la maternità, la cassa integrazione, il trattamento di fine rapporto - finanziate dalle entrate contributive. Gestisce, inoltre, gli ammortizzatori sociali, finanziati dallo Stato, che agevolano coloro che hanno redditi modesti e famiglie numerose: l'assegno per il nucleo familiare, gli assegni di sostegno per la maternità e per i nuclei familiari concessi dai Comuni.

All'INPS è stata attribuita – con importanza sempre crescente nel tempo – una vastissima competenza anche in materia di prestazioni assistenziali (totalmente finanziate dallo Stato): integrazione delle pensioni al trattamento minimo, assegni sociali, pensioni di invalidità civile.

L'Istituto gestisce anche la banca dati relativa al calcolo dell'indicatore della situazione economica equivalente (ISEE), che permette di fruire di alcune prestazioni sociali agevolate.

A sostegno di queste attività istituzionali, l'INPS si avvale dell'operato di quattro aree professionali: *legale*, *medico/legale*, *tecnico-edilizia* e *statistico-attuariale*.

Il settore *legale* si occupa della difesa dell'Istituto in fase giudiziaria.

L'area *medico/legale* verifica la sussistenza e la permanenza dei requisiti sanitari legati a determinate prestazioni.

Il ramo *tecnico-edilizia* si occupa della gestione tecnica di tutti gli immobili dell'Istituto attraverso la realizzazione di progetti e lavori di nuova esecuzione, ristrutturazione, restauro, manutenzione, messa in sicurezza e rinnovo degli ambienti, delle strutture, degli impianti e delle infrastrutture tecnologiche. Opera inoltre attivamente nella gestione della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Il settore *statistico-attuariale* fornisce consulenza agli organi direttivi dell'Ente tramite l'elaborazione di dati sintetici di analisi, funzionali alle decisioni strategiche e programmatiche.

Il vertice dell'INPS è costituito da un insieme di organi e precisamente:

- il Presidente, che ha la legale rappresentanza dell'Ente, predispose il bilancio e i piani di spesa e investimento, attua le linee di indirizzo strategico dell'Istituto;
- il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV), composto da 24 membri, che rappresenta tutte le forze sociali ed ha il compito di fissare gli obiettivi strategici e di approvare i bilanci;
- il Direttore Generale, che è il responsabile dell'attività dell'Ente, del conseguimento degli obiettivi e del coordinamento della tecnostruttura;
- il Collegio dei Sindaci, che vigila sull'osservanza della legge e sulla regolarità contabile dell'Istituto;
- il Magistrato della Corte dei Conti, che esercita un controllo continuativo sulla gestione dell'Istituto;
- i Comitati Regionali e Provinciali, che - a livello locale - stabiliscono regole, decidono sui ricorsi e formulano proposte normative in materia di prestazioni e contributi.

Assetto organizzativo prima del riordino.

Presso le direzioni territoriali sub-regionali venivano svolte le funzioni di produzione e, in alcuni casi, di supporto, nonché quelle di

coordinamento e controllo della produzione ed erogazione dei servizi sul territorio. Le attività produttive comprendevano l'intero ciclo operativo mediante il quale si assolvevano le funzioni istituzionali di riscossione dei contributi e di erogazione delle prestazioni, nonché le connesse attività amministrative, contabili, informatiche, legali e medico-legali. Esse si realizzavano mediante unità di processo incaricate dei processi primari di:

- a) gestione dell'utente assicurato/pensionato, quale complesso di attività inerenti alla costituzione, variazione ed utilizzo del conto assicurativo;
- b) gestione del soggetto contribuente, quale complesso di attività che riguardano tutti gli aspetti del rapporto contributivo;
- c) gestione del soggetto richiedente le prestazioni a sostegno del reddito.

Le attività di supporto riferibili ai processi abilitanti (gestione risorse umane e strumentali, pianificazione e controllo, comunicazione) si svolgevano all'interno delle direzioni provinciali e sub-provinciali, in alcuni casi gestite a livello di area metropolitana. Le strutture nel territorio assicuravano servizi alla collettività anche attraverso sinergie con altri enti ed amministrazioni (Punti cliente).

La nuova organizzazione dell'INPS.

La linea di indirizzo strategico contenuta nella deliberazione n. 2 del 2008 del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (Relazione programmatica per gli anni 2009 – 2011) ha previsto il riordino organizzativo dell'Istituto attraverso l'aggregazione dei servizi di supporto e la focalizzazione dei punti di erogazione dei servizi secondo logiche di prossimità all'utenza.

In questo quadro, la determinazione del Commissario Straordinario n. 140/2008 persegue la finalità di un ulteriore miglioramento dell'azione dell'Istituto - sotto i profili dell'efficienza, della razionalità e dell'economicità, attraverso una chiara ripartizione e attribuzione di responsabilità e funzioni - e pone i seguenti obiettivi:

- continuità operativa nello svolgimento delle missioni istituzionali;
- qualificazione delle attività di *front-office* nella logica del miglioramento del livello dei servizi all'utenza;
- razionalizzazione delle funzioni di supporto, secondo le indicazioni normative;
- rafforzamento del governo e controllo del sistema produttivo;
- economie di gestione attraverso un miglior utilizzo delle risorse.

È, in sostanza, il **modello *back-office/front-office*** che caratterizza le aziende di servizi nel momento in cui scelgono di rapportarsi all'utente, in una visione unitaria tale da superare la frammentazione degli adempimenti, consentendo la gestione in una

“logica soggettiva” adeguata alle diverse richieste di servizio.

In sintesi, i nuovi assetti mirano a realizzare una maggiore rispondenza e funzionalità dei compiti e delle responsabilità attribuite alle strutture territoriali rispetto alle richieste di servizio dell’utenza ed al conseguimento degli obiettivi istituzionali.

Le varie strutture sub regionali direttamente interessate all’erogazione dei servizi vengono, quindi, sgravate dalle attività di supporto, le quali sono adesso svolte nella quasi totalità dalle Direzioni Regionali. Si è operata, in sostanza, una maggiore separazione delle *funzioni abilitanti e di supporto* (gestione del personale, spese di funzionamento della struttura, etc.) dal *processo produttivo*.

Per poter monitorare l’impatto e le difficoltà operative della nuova organizzazione, l’Istituto ha messo in atto una fase sperimentale su alcune Sedi pilota con la quale si è potuto avere un *feedback* sul campo e operare le opportune correzioni sul modello proposto.

Il nuovo modello organizzativo, calibrato durante la fase sperimentale, sarà esteso e implementato a tutte le Sedi dell’Istituto a partire dal 2011.

La nuova articolazione territoriale prevede *Direzioni Regionali, Direzioni Provinciali, Agenzie e Punti INPS* con funzioni in seguito delineate.

Le **Direzioni Regionali**:

- hanno la responsabilità complessiva della gestione e rispondono dei risultati conseguiti derivanti dall’impiego delle risorse assegnate;
- garantiscono l’attuazione degli indirizzi e dei programmi definiti dalla Direzione Generale per la produzione ed erogazione dei servizi da parte delle strutture del territorio di competenza;
- coordinano le attività di Vigilanza svolte a livello di Direzione Provinciale, fissandone le linee di indirizzo e monitorandone gli esiti;
- assicurano l’omogeneità di comportamento nello svolgimento delle attività professionali su tutto il territorio presidiato, orientandone l’azione a criteri di efficienza ed efficacia;
- garantiscono le funzioni abilitanti e di supporto alle strutture che operano nel territorio di competenza inerenti agli approvvigionamenti, le risorse umane e la formazione, i sistemi informativi, il controllo di gestione ed i flussi contabili;
- assicurano il coordinamento tra il centro e le strutture di produzione.

Le **Direzioni Provinciali**:

- hanno la responsabilità degli obiettivi di produzione assegnati;
- attuano gli indirizzi ed i programmi assegnati per la produzione ed erogazione dei servizi da parte delle strutture del territorio di competenza;
- assicurano il rispetto dei livelli di servizio programmati sui processi di competenza delle

Agenzie e dei Punti INPS del territorio di competenza;

- garantiscono le attività di Ispezione e Vigilanza;
- assicurano il coordinamento dell’erogazione delle prestazioni tecnico professionali legali e medico/legali.

Le **Agenzie**, dipendenti funzionalmente e gerarchicamente dalla Direzione Provinciale territorialmente competente, assicurano l’erogazione dei servizi all’utenza nel rispetto degli standard qualitativi e quantitativi di produzione e dei modelli di comportamento definiti nelle relazioni con il cliente.

I **Punti INPS**, articolazioni delle Agenzie, assicurano - in condizioni di elevata prossimità all’utenza anche in sinergia con altre Pubbliche Amministrazioni - l’erogazione dei servizi individuati sulla base di specifiche esigenze dell’unità servita.

Le varie strutture territoriali sono state classificate in gruppi in base a parametri che considerano la popolazione residente, i capoluoghi di regione, i volumi di produzione e un indice di complessità territoriale.

La provincia di Lecce.

Secondo i dati Istat, la provincia di Lecce risulta popolata da circa 804 mila abitanti, distribuiti in ben 97 comuni e in circa 274.000 famiglie. La componente femminile supera il 52% del totale, mentre - analogamente alle altre province del Meridione - la struttura demografica è caratterizzata da una elevata consistenza della fascia di età giovanile.

Lecce è uno dei territori provinciali più densamente abitati del Mezzogiorno: 286,5 unità per kmq, valore decisamente superiore al dato nazionale (190,2 ab./kmq). Per contro, la provincia leccese presenta un modesto grado di urbanizzazione: la quota di popolazione inurbata nei sei comuni con più di 20.000 abitanti è pari al 25,9 per cento, valore nettamente inferiore a quanto riscontrato nel resto del Paese. Il comune più popoloso è il capoluogo, dove risiede circa il 12% della popolazione (100.884 abitanti secondo i dati della Provincia di Lecce). Il secondo, sempre come numero di abitanti, è Nardò (31.490 abitanti). Seguono Galatina, Copertino, Gallipoli e Casarano, tutti con una popolazione superiore a 20.000 abitanti. Più della metà della popolazione (58%) vive nei 51 comuni di medie dimensioni (tra 5 e 20.000 abitanti). I comuni di dimensioni minori (meno di 5.000 abitanti) sono in tutto 40 ed in essi risiede, nel complesso, più del 15% della popolazione della provincia.

In termini di popolazione è la seconda provincia dopo Bari (circa 1.600.000 abitanti).

Il territorio è prevalentemente pianeggiante, con lievi accenti collinari.

La struttura produttiva leccese, composta da circa 62.000 imprese, mostra un’incidenza delle ditte

individuali ampiamente al di sopra della media nazionale (75,2% contro il 59,3%), espressione di un sistema economico tradizionalmente incentrato sull'agricoltura e sulle attività artigianali e commerciali. La densità imprenditoriale, per contro, è piuttosto contenuta: 9,2 imprenditori ogni 100 abitanti.

Per quanto riguarda l'area leccese, questa presenta in anni recenti il miglior risultato in termini di crescita imprenditoriale (7%), con incrementi dell'11% delle imprese terziarie e del 9% delle imprese industriali.

La situazione occupazionale è migliorata negli ultimi anni sull'intero territorio regionale, con una crescita complessiva di addetti che riflette tale andamento favorevole, registrando differenziali positivi nell'area leccese ed in tutti i macrosettori (16% nel primario, 12% nel secondario, 13% nel terziario).

Superficie territoriale e popolazione residente (fonte dati: Bilancio Sociale INPS al 31/12/2006)		
PROVINCE	POPOLAZIONE (ab)	SUPERFICIE (ha)
BARI	1.594.109	513.830
LECCE	805.397	275.940
FOGGIA	686.856	719.196
TARANTO	580.588	242.871
BRINDISI	401.217	183.953
TOTALE	4.068.167	1.935.790

La situazione economica delle famiglie residenti ed, in particolare, i consumi finali interni risentono negativamente di un reddito disponibile *pro-capite* non molto elevato. Il reddito disponibile nella provincia leccese è di circa 10.500 euro per abitante (inferiore agli oltre 11 mila euro del Mezzogiorno e soprattutto agli oltre 15 mila euro dell'Italia intera), mentre i consumi finali si attestano sui 9.900 euro per abitante (in linea con il dato regionale e della macro-ripartizione, ma decisamente al di sotto dei quasi 13 mila nazionali).

La Direzione Provinciale INPS di Lecce opera in un territorio caratterizzato da un contesto socio-economico in cui è quasi del tutto assente la grande industria manifatturiera, anche tecnologicamente avanzata. Notevoli, invece, le attività di carattere terziario e relevantissima l'espansione del fenomeno turistico negli ultimi anni.

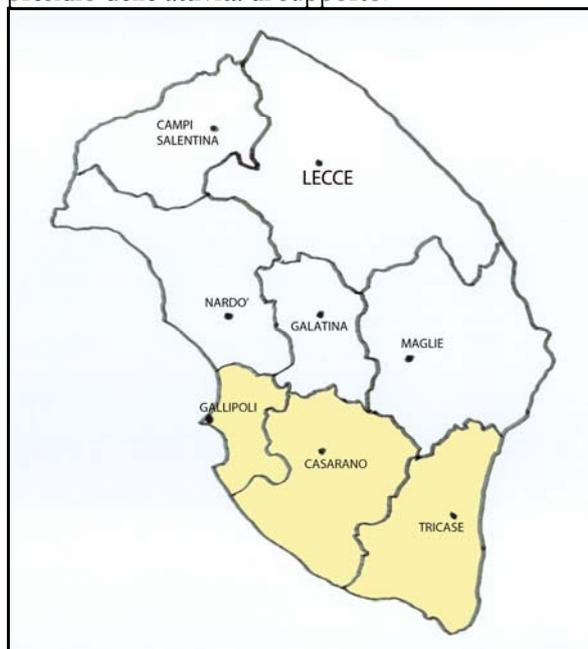
Con la recente crisi economica è diventato massiccio il ricorso a prestazioni quali cassa integrazione e mobilità, mentre si assiste ad una fase di depressione generale del tessuto economico. Attualmente vi è una decisa diminuzione dell'occupazione ed una forte contrazione della crescita economica.

La Sede INPS di Lecce.

La Sede INPS di Lecce è una Direzione Provinciale che è stata inserita, insieme ad altre dieci, nel gruppo di **massima complessità**.

Nella provincia di Lecce troviamo la Direzione Provinciale, ubicata nel capoluogo, e la ex Direzione sub-provinciale di Casarano, la quale è in

via di trasformazione in *Agenzia Complessa*. Quest'ultima era *Sede Autonoma di Produzione* e faceva riferimento alla Direzione Provinciale per i rapporti con le Istituzioni, con gli Enti Locali, per l'attività di vigilanza e per altri aspetti che richiedevano una opportuna omogeneità di comportamenti su tutto il territorio provinciale. Oggi l'Agenzia complessa enfatizza la vocazione di presidio per le funzioni di consulenza e produzione del servizio nei confronti dell'utenza; ancora una volta si definisce la struttura in base alla complessità del relativo bacino territoriale. In sintesi, le principali innovazioni prevedono l'attribuzione della responsabilità di Direttore dell'Agenzia complessa ad un funzionario apicale e il trasferimento a livello provinciale e regionale del presidio delle attività di supporto.



La Sede INPS di Lecce è caratterizzata dal fatto di operare su un territorio provinciale molto popoloso e con una distribuzione della popolazione molto diffusa. Per tale motivo, la Dirigenza ha tradotto il necessario orientamento al cliente in una serie di scelte, pianificate e realizzate in attuazione di direttive generali:

- istituzione delle Agenzie di Campi Salentina, Nardò, Galatina, Maglie, Tricase, Gallipoli e dell'Agenzia complessa di Casarano;
- ristrutturazione della Sede, con particolare riferimento agli spazi riservati al *front-office*;
- inserimento nei protocolli di intesa, conclusi con Patronati e Ordine dei Consulenti, di alcuni strumenti innovativi come le *e-mail* dedicate, la trasmissione telematica delle domande, il servizio per appuntamenti in *back-office*.

Con otto uffici dislocati su tutto il territorio provinciale, l'INPS di Lecce è una delle Amministrazioni Pubbliche più avanzate nel decentramento e nella "prossimità" ai cittadini.

Numero di dipendenti e popolazione residente nel territorio di competenza diviso per le singole Agenzie (fonte dati popolazione: S.I.T. Provincia di Lecce)		
AGENZIA	DIPENDENTI	POPOLAZIONE
LECCE	232	218.105
CAMPI S.NA	10	79.797
NARDO'	23	90.496
GALATINA	12	64.290
MAGLIE	20	101.212
CASARANO	87	109.648
TRICASE	12	90.840
GALLIPOLI	7	49.589
TOTALE	403	803.977

Nella Direzione Provinciale di Lecce sono presenti 403 dipendenti al servizio di una popolazione di circa 800.000 abitanti. Queste unità sono suddivise come indicato nella tabella.

Nel presente documento si analizza **esclusivamente l'operato della Sede INPS di Lecce (e non, quindi, delle sue sette Agenzie)**, anche se spesso si è ritenuto opportuno fare riferimento all'operato dell'Istituto a livello nazionale, soprattutto per ciò che riguarda la strategia, la programmazione, le politiche aziendali, la *leadership* e i rapporti istituzionali.

Prestazioni erogate dalla Sede INPS di Lecce.

La Direzione di Lecce ha circa 800.000 clienti potenziali, di cui circa 220.000 nell'area di competenza diretta della Sede di Lecce e i restanti 580.000 divisi nelle aree di competenza delle Agenzie.

Tratta abitualmente con quasi 16.000 aziende, che complessivamente danno lavoro a circa 60.000 dipendenti.

Da queste aziende ha incassato nel 2008 ben 243 milioni di euro, a titolo di contributi previdenziali. Nello stesso anno sono state corrisposte quasi 100.000 prestazioni a sostegno del reddito (trattamenti di famiglia, fondo di garanzia del TFR, CIG ordinaria e speciale, disoccupazione, mobilità, indennità di malattia, etc.).

Nel 2008 in provincia di Lecce erano vigenti 263.357 pensioni, con un importo medio di 517,38 euro. Nel corso dello stesso anno sono stati quindi corrisposti complessivamente ai pensionati della provincia più di 1.700 milioni di euro.

Alla Sede di Lecce fanno riferimento quasi 16.000 commercianti e più di 12.000 artigiani attivi, che nell'intera provincia raggiungono il totale di quasi 50.000 persone, tra titolari e collaboratori.

Logistica, organizzazione, politiche e strategie.

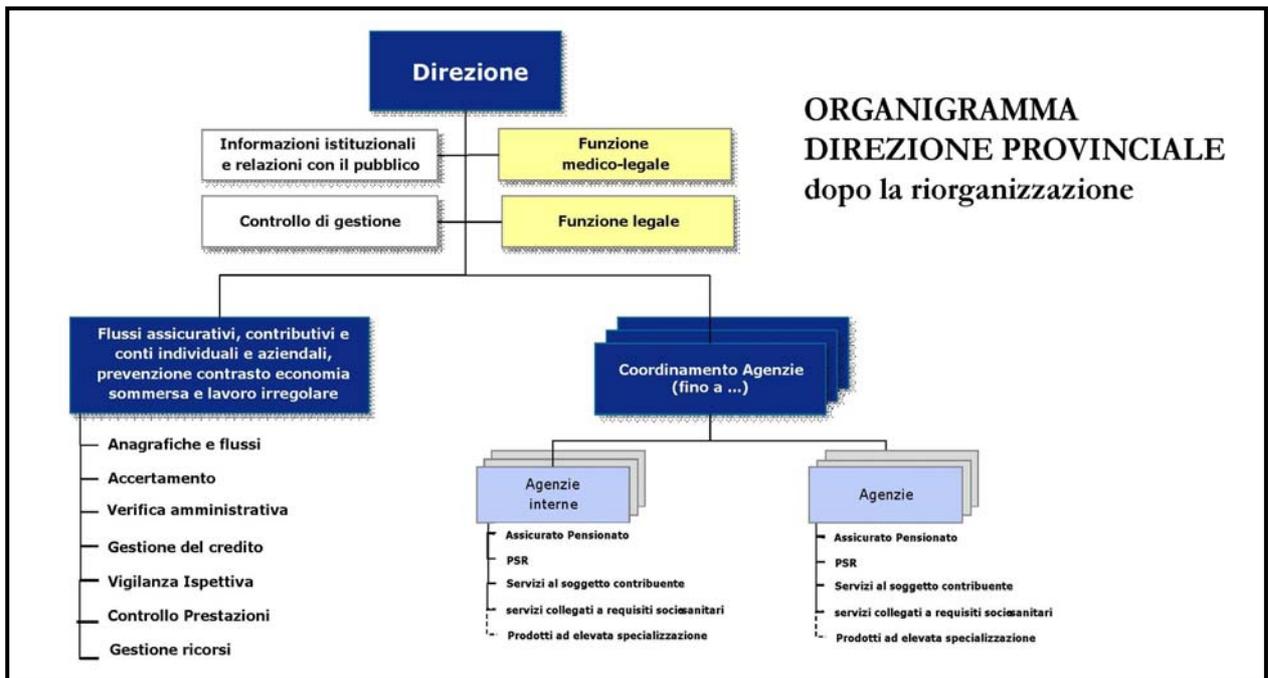
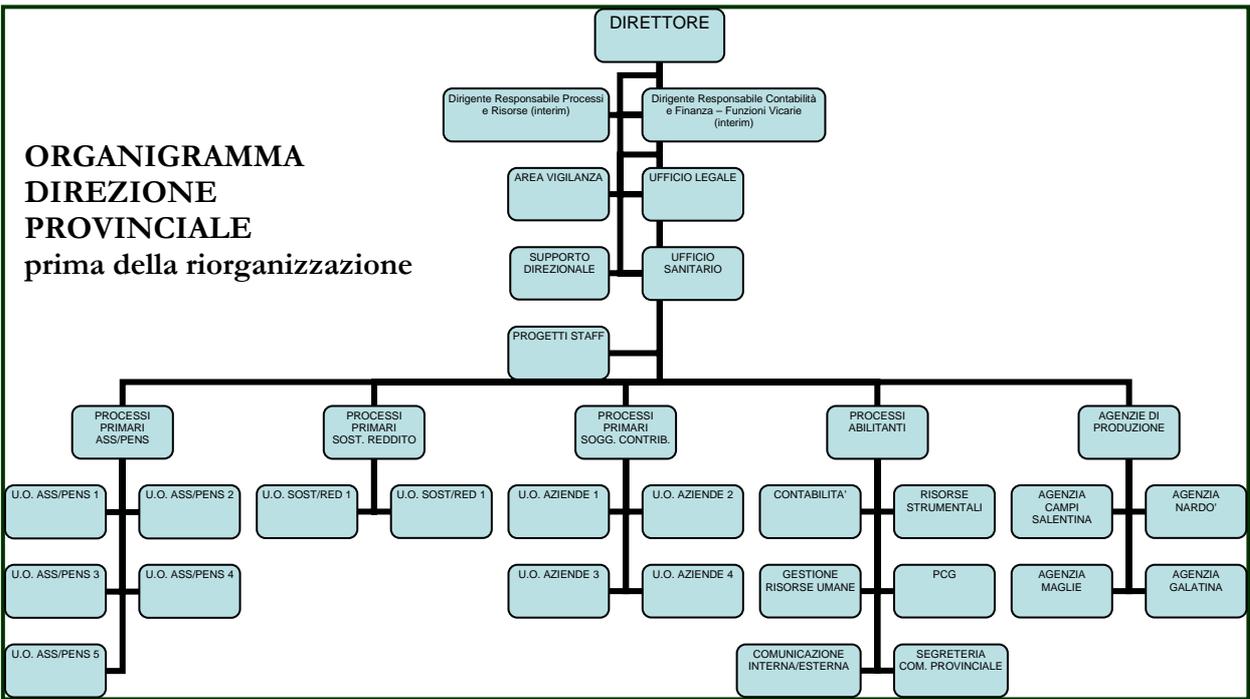
L'edificio adibito agli uffici della Direzione Provinciale INPS di Lecce è stato costruito negli anni '60. E' funzionale, luminoso e ben si presta allo svolgimento delle attività dell'Istituto. E' situato in una zona in prossimità del centro. La zona è facilmente accessibile e ben servita dai mezzi di trasporto pubblici. L'edificio che ospita il Centro Medico Legale è situato nel centro di Lecce.

Negli ultimi anni presso la Sede sono stati effettuati lavori di ristrutturazione finalizzati all'eliminazione delle barriere architettoniche, al rispetto della nuova normativa in termini di prevenzione incendi e di adeguamento di tutti gli impianti, alla maggiore efficienza dei propri uffici, al potenziamento delle capacità di orientamento al cliente (ristrutturazione della *reception*).

Nel 2006 sono stati introdotti i principi della *Lean Organization* (organizzazione snella), cioè un diverso modo di gestire il lavoro con definizione più rapida delle pratiche ed eliminazione/riduzione di sprechi e adempimenti inutili.

Al fine di migliorare i servizi offerti, semplificare i procedimenti istruttori, ridurre i costi di attraversamento burocratico delle pratiche, ottenere informazioni utili per la conoscenza del territorio, la Sede ha stipulato una serie di accordi con i *partners* esterni.

In particolare l'INPS si avvale della collaborazione degli uffici di Patronato, che offrono consulenza e assistenza gratuita per il cittadino/cliente in Sedi dislocate capillarmente in tutto il territorio.



CRITERIO 1 - FATTORI ABILITANTI

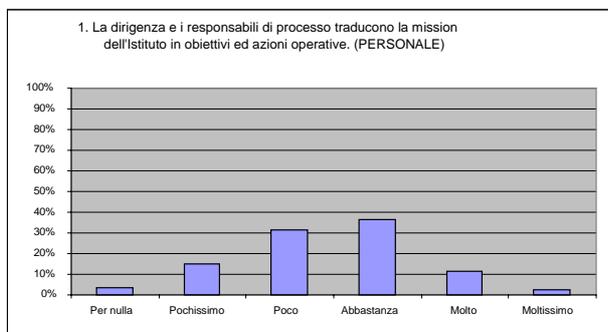
LEADERSHIP

1.1. Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una missione, una visione e dei valori.

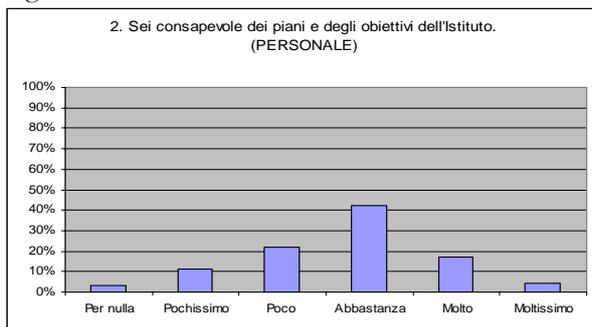
Mission e *vision* vengono elaborate a livello nazionale per garantire uniformità di comportamenti e livelli standard minimi di servizio al cittadino/cliente.

Gli strumenti principali per definire *mission* e *vision* aziendali sono la **Relazione programmatica** e le **Linee di indirizzo** approvate ogni tre anni dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV). In questi documenti negli ultimi anni si è posto l'accento sui seguenti argomenti:

- la revisione organizzativa;
- l'implementazione della contabilità analitica per centri di costo;
- un nuovo patto con gli utenti fondato sulla Carta dei Servizi e il Bilancio Sociale;
- le nuove competenze INPS in materia di previdenza complementare e invalidità civile;
- l'incremento delle entrate contributive;
- il recupero crediti e la riduzione del contenzioso;
- la qualità delle prestazioni pensionistiche e a sostegno del reddito;
- le sinergie con gli altri enti;
- un nuovo sistema di controlli interni;
- il potenziamento della comunicazione tramite l'uso dei canali telematici.



Relazione programmatica e Linee di indirizzo sono redatte su base triennale, ma sono riviste ed aggiornate ogni anno sulla base delle modifiche intervenute nell'ambiente esterno: l'andamento dell'economia, il mercato del lavoro, l'occupazione, le politiche del *welfare*, l'evoluzione normativa, organizzativa e sociale.



Tali linee di indirizzo sono alla base della riorganizzazione in corso dell'Istituto.

Così come per tutti i cambiamenti di grande importanza, è stata data larga diffusione e comunicazione riguardo ai motivi e agli obiettivi della riorganizzazione sia al personale che ai portatori di interesse.

1.2. Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento.

La realizzazione delle linee di indirizzo prende avvio con l'emanazione della **Circolare esplicativa** da parte del Direttore Generale. Le Direzioni Centrali, ciascuna nel proprio ambito di competenza, avviano il processo di programmazione indirizzando i centri di responsabilità subordinati in via gerarchica e/o funzionale e coordinandone le attività; viene così garantita la coerenza dei *programmi obiettivo* della gestione con le linee guida gestionali individuate dal CIV, nonché la congruità delle risorse impiegate per il conseguimento degli obiettivi.

Questa fase si concretizza con la predisposizione (da parte dei Direttori Centrali) delle **Linee Programmatiche** e dei **Piani delle Attività**.

In particolare, determinare le linee programmatiche equivale ad associare ai *programmi obiettivo* definiti nella circolare esplicativa, i tempi, le priorità e gli indicatori per la misurazione degli obiettivi. I Centri di Responsabilità (CDR) possono altresì individuare dei nuovi *programmi obiettivo* che si vanno ad aggiungere a quelli previsti dalla circolare esplicativa; conseguentemente dovranno anche assegnare la responsabilità del nuovo *programma obiettivo* a un CDR gerarchicamente subordinato, che dovrà, a sua volta, prevedere i piani delle attività derivanti dal nuovo obiettivo.

Con i piani di attività, le Direzioni responsabili di un *programma obiettivo* sono chiamate ad individuare le attività da svolgere per perseguire tali obiettivi specificando per ognuna di esse i tempi, le priorità, gli indicatori di misurazione (efficienza, efficacia, etc.) e le risorse umane ed economiche (costi discrezionali) assegnate.

Le Direzioni Regionali, anche sulla base delle attività a carattere ricorrente e di specifiche criticità territoriali, individuano i programmi da realizzare. Anche in questo caso per ogni attività il CDR competente a livello regionale individua i tempi, le priorità, gli indicatori di misurazione (efficienza, efficacia, etc.) e le risorse umane ed economiche (costi discrezionali) ad essa assegnate.

La D.R. individua, dunque, gli obiettivi perseguibili definendo specifiche "Linee programmatiche regionali" attraverso:

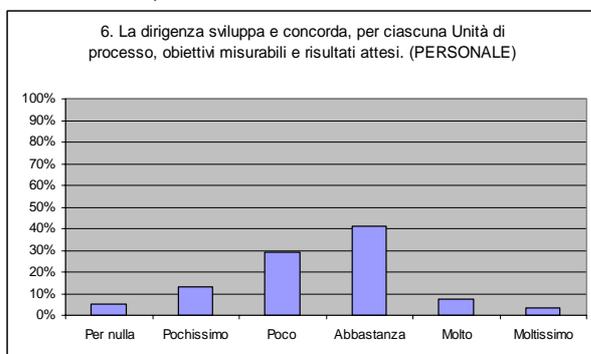
- l'analisi del consuntivo della gestione dell'anno precedente ed il trend storico, con particolare riferimento ai prodotti rilevanti ed a quelli critici;
- l'individuazione delle criticità e delle cause che le hanno prodotte;
- la valutazione degli effetti delle azioni correttive intraprese nella gestione dell'anno precedente;
- la valutazione delle potenzialità di miglioramento di ciascuna Direzione provinciale e sub provinciale;
- l'analisi delle risorse disponibili prefigurabili per l'anno;
- la valutazione dell'impatto degli obiettivi individuati.

Il modello di riferimento per la stesura del piano di produzione - stilato dalle varie Direzioni Provinciali - è quello della programmazione decentrata, caratterizzata dalla **negoiazione degli obiettivi** tra le singole Direzioni Regionali e la Direzione Generale, sulla base della circolare esplicativa emanata dal Direttore Generale.

Sulla base delle Linee guida regionali ciascun Direttore provinciale elabora la proposta di **Piano di Produzione** o **Piano Budget** della Sede. In esso si riporta la programmazione della produzione che si prevede di realizzare nell'anno e l'indicazione delle risorse umane necessarie per ottemperare a tale obiettivo.

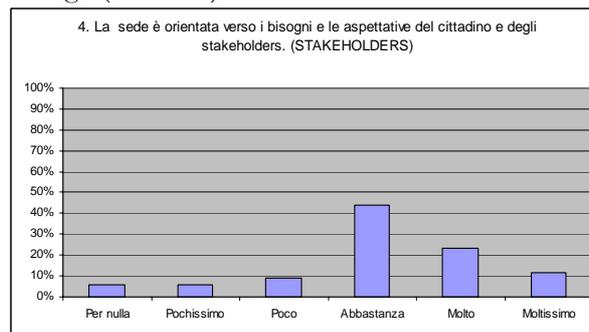
La definizione del Piano Budget richiede che ciascuna struttura di produzione effettui:

- la stima del preconsuntivo di produzione e delle risorse per l'anno precedente;
- la ricognizione dei carichi di lavoro per l'anno in programmazione;
- l'elaborazione del piano di produzione, definendo la quantità di produzione in coerenza con gli obiettivi fissati nelle linee guida regionali;
- l'individuazione delle risorse umane disponibili, programmando il loro impiego nei diversi processi/aree di attività;
- la valutazione di congruità delle risorse e la gestione a livello regionale dell'avanzo/disavanzo.



La programmazione inserita nel piano di produzione viene poi rappresentata nel **Cruscotto Direzionale**, che tramite indicatori evidenzia il posizionamento previsto della Sede rispetto ai valori nazionali (*target*) e gli scostamenti di tale

produzione rispetto al periodo precedente (*trend*) e al *budget* (obiettivo).



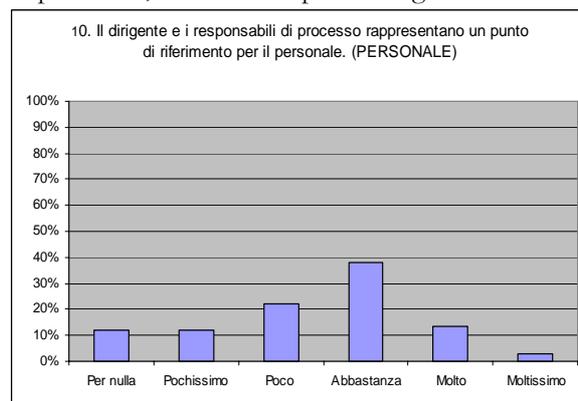
Nell'anno in corso, ad esempio, in considerazione della crisi socio-economica, si è ritenuto di destinare maggiori risorse per la gestione degli ammortizzatori sociali privilegiando:

- la formazione degli operatori in materia;
- la nomina dei Responsabili di tali adempimenti a tutti i livelli;
- la riduzione dei tempi di erogazione del servizio;
- il potenziamento dei rapporti con le Istituzioni interessate.

1.3. Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo.

L'imparzialità, la trasparenza e il buon andamento sono i valori guida previsti, oltre che dai principi costituzionali, anche dal codice di condotta dei dipendenti pubblici e dal codice di disciplina dell'INPS. Al riguardo, lo stile della Direzione di Sede è sempre improntato alla legalità, al dialogo, alla riduzione della conflittualità interna, alla responsabilizzazione e alla trasparenza delle decisioni.

In ogni occasione possibile viene sottolineata l'importanza di modalità di svolgimento del servizio caratterizzate da assoluta correttezza, disponibilità, cortesia e rispetto di ogni utente.



L'organizzazione interna (funzioni, responsabilità, competenze) è fissata da direttive generali contenute nel Regolamento di Organizzazione e il Direttore ne è responsabile.

I livelli gerarchici sono sostanzialmente due: quello che lega il Direttore ai Responsabili e quello che lega i Responsabili ai propri collaboratori.

L'apporto del Direttore di Sede rispetto alle innovazioni necessarie a livello organizzativo e alla

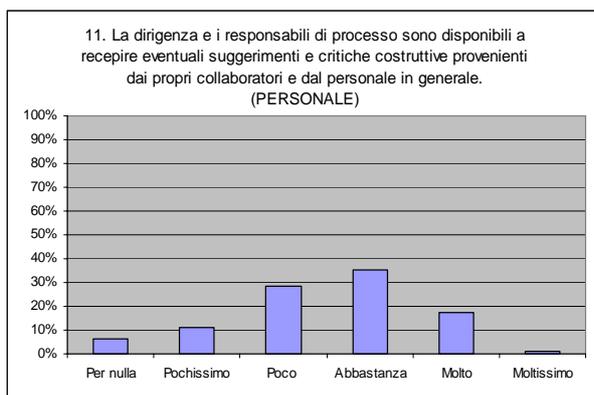
fissazione degli obiettivi è relativamente limitato da scelte operate a livello centrale e regionale.

La Dirigenza della D.P. di Lecce, da una parte, è guidata nello sviluppo di obiettivi e strategie attraverso un costante rapporto con i superiori livelli organizzativi (D.R. e D.G.); dall'altra, pianifica e sviluppa la diffusione dei valori e degli obiettivi aziendali e di Sede tramite incontri e riunioni (che si tengono con cadenza regolare) con una serie di soggetti:

- il Responsabile di Agenzia interna;
- i Responsabili delle linee di prodotto/servizio;
- i Responsabili delle Agenzie esterne;
- il Responsabile del Controllo di Gestione;
- il Responsabile delle informazioni istituzionali e relazioni con il pubblico;
- il Responsabile dell'Ufficio medico/legale;
- il Responsabile dell'ufficio legale;
- il Presidente e i componenti del Comitato Provinciale INPS;
- le rappresentanze sindacali aziendali;
- i portatori di interesse esterni - *stakeholders* - (patronati, professionisti, altre Pubbliche Amministrazioni).

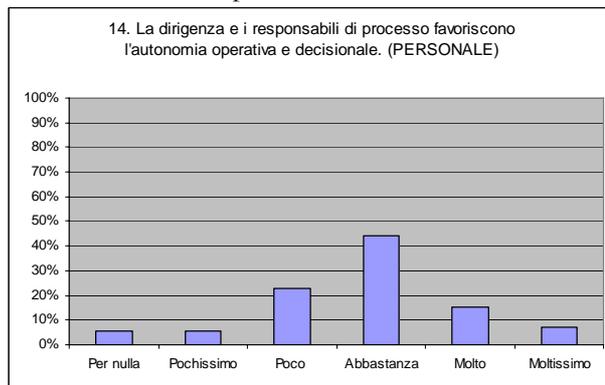
Frequentemente a questi incontri partecipano anche gli addetti al servizio/settore interessato all'analisi.

Rispetto ai bisogni individuali del personale, il Direttore delega di norma ai Responsabili delle U.O. la funzione di assicurare il miglior contemperamento delle esigenze personali e d'ufficio, in quanto essi sono i soggetti che conoscono meglio le esigenze dei propri collaboratori.

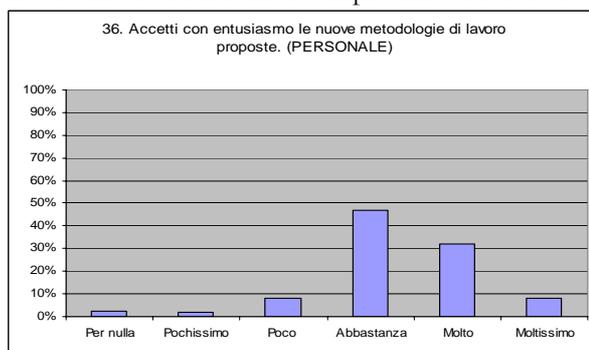


Nel processo di condivisione delle responsabilità assume particolare rilievo il sistema interno di relazioni sindacali, fondato su informazione, consultazione e concertazione. La verifica costante dell'andamento produttivo, il dialogo sulle politiche del personale ed il monitoraggio delle criticità che emergono nei vari uffici vengono perseguiti come strumenti indispensabili per creare un clima aziendale favorevole al raggiungimento dei risultati. Nel complesso si cerca di incrementare le azioni della Dirigenza per motivare e supportare il personale. Si è, infatti, rilevato che nelle Unità Operative in cui vengono svolte riunioni sistematiche, generalmente settimanali, la

motivazione è mediamente maggiore rispetto alle U.O. in cui tali riunioni sono occasionali o addirittura totalmente assenti. Momenti di confronto periodici risultano essere molto utili a sviluppare uno spirito di gruppo, oltre che stimolare la crescita professionale.

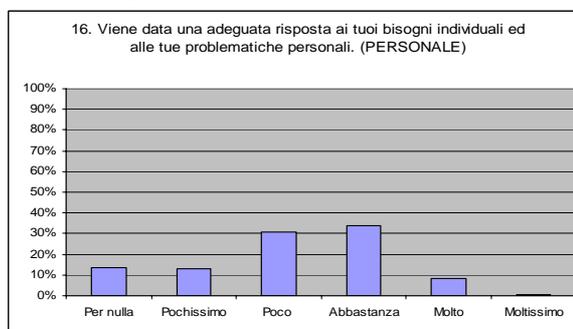


Una maggiore sistematicità di riunioni tra Responsabili e personale, da sviluppare mediante un protocollo condiviso, è in fase di implementazione. Sono previsti, inoltre, corsi di comunicazione destinati ai Responsabili delle U.O.



Il nuovo modello organizzativo ha previsto la creazione di una agenzia interna con un Direttore Responsabile per garantire maggiore uniformità di comportamento nella fornitura del servizio e nella comunicazione con il cittadino/cliente.

I principali strumenti di premiazione degli sforzi individuali e di gruppo sono l'assegnazione di incentivi economici sulla base dei risultati raggiunti a livello di Sede.



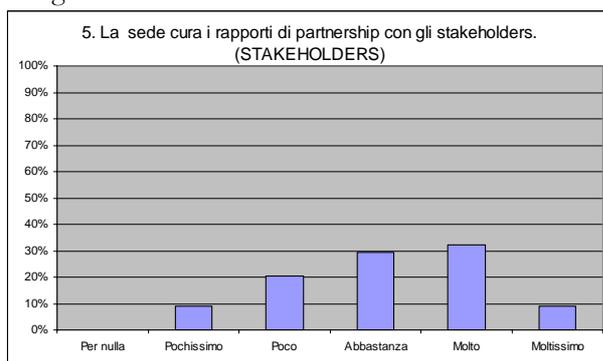
1.4. Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità.

La stipulazione e la pianificazione di vari protocolli d'intesa con *partners* esterni o altre PP.AA., nonché la condivisione e la partecipazione a progetti di

partnership e convenzioni gestiti dalla D.G. e dalla D.R., determinano un profilo dell'Istituto pienamente partecipe dell'evoluzione dell'intero territorio.

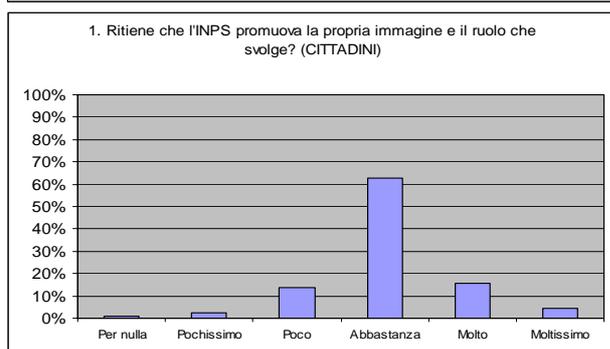
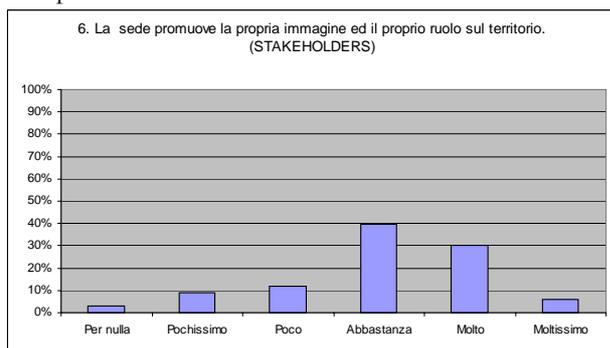
In particolare la strettissima collaborazione con gli Enti di Patronato permette di avere un efficace filtro per intercettare i reali bisogni dei cittadini; consente inoltre la possibilità per l'utenza di avere un supporto costante nei rapporti con l'Istituto.

Circa l'apertura alla società e al territorio di riferimento, il Direttore partecipa attivamente a numerosi incontri con soggetti istituzionali (altre PP.AA., associazioni di categoria, OO.SS.), fornendo, con i propri interventi, le informazioni e le conoscenze maturate nel lavoro della Sede e valorizzando l'esperienza dell'INPS nei rapporti con gli enti territoriali.



La rete di relazioni sul territorio consente alla Sede di Lecce di ottenere rilevanti risultati in termini di riconoscimento di professionalità e perizia nelle attività istituzionali.

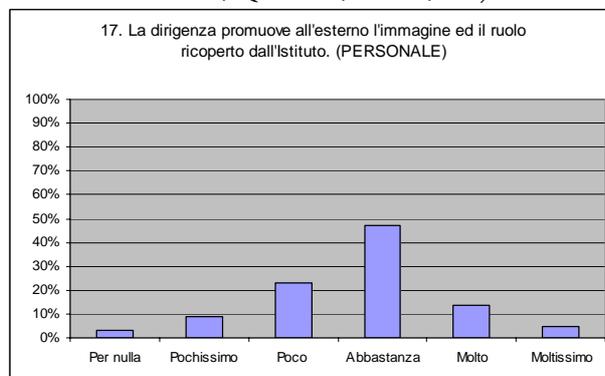
Il Responsabile delle informazioni istituzionali e relazioni con il pubblico svolge un ottimo lavoro nella promozione dell'immagine e nella produzione di informativa in collaborazione con gli organi di stampa locali.



Grazie alla partecipazione a seminari, incontri o riunioni istituzionali, il Direttore rappresenta le

ragioni dell'Istituto nella realtà locale, ne promuove l'attività e si pone all'ascolto delle richieste degli attori socio-economici e politici operanti sul territorio, al fine di migliorare i servizi INPS.

Costituiscono, inoltre, prassi consolidata i rapporti di collaborazione informale - ma sostanziale - con i dirigenti degli Enti con cui l'INPS viene più frequentemente a contatto (Prefettura, INAIL, Ministero del lavoro, Agenzia delle Entrate, Guardia di Finanza, Questura, D.I.A., etc.).



Il Direttore partecipa alle riunioni del Comitato Provinciale INPS, organo in cui sono rappresentate le parti sociali operanti nel territorio, che - oltre ad avere il compito di decidere alcuni ricorsi amministrativi - rappresenta un luogo privilegiato di discussione di specifiche problematiche territoriali.

La partecipazione alle giornate di consultazione internazionale per il processo assicurato/pensionato e per le prestazioni temporanee contribuisce, d'altra parte, a offrire un'immagine e un servizio giudicato positivamente dai clienti e dagli *stakeholders*.

Fra le iniziative prese dall'Istituto c'è da segnalare una buona azione finalizzata al coinvolgimento dei Comuni per lo scambio di dati e informazioni, quale il controllo dell'*esistenza in vita* per evitare frodi ed indebite riscossioni di rate di pensione.

Inoltre, in materia di invalidità civile, sono state costituite - a livello regionale e provinciale - cabine di regia, costituite da rappresentanti INPS, ASL ed Ente Regione, per far fronte alle nuove previsioni normative che ampliano le competenze dell'Istituto in materia assistenziale. Infatti l'erogazione delle prestazioni economiche è connessa ad un complesso procedimento che vede coinvolti INPS, ASL e Comuni per la definizione dei provvedimenti.

Altra proficua iniziativa della Sede di Lecce è stata la ristrutturazione del *front-office*, con orari di apertura degli sportelli dedicati ai portatori di interesse.

L'attuazione e la comunicazione dei cambiamenti organizzativi e dello sviluppo della qualità sono molto ben recepite dai portatori di interesse, come si evince dai risultati dei questionari.

CRITERIO 2 - FATTORI ABILITANTI POLITICHE E STRATEGIE

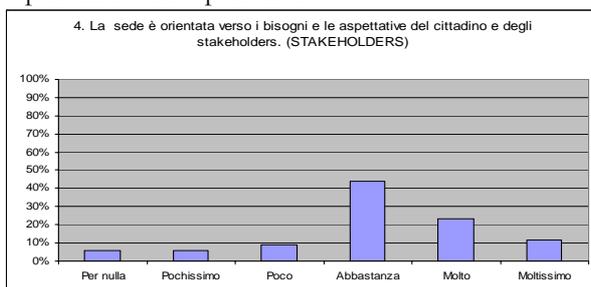
2.1. Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse.

L'attività istituzionale della Sede è rivolta ad una pluralità di portatori di interesse, prevalentemente individuati dalle fonti normative: singoli utenti che richiedono prestazioni, aziende, lavoratori autonomi e parasubordinati, patronati, professionisti del settore, altre PP.AA. interessate, altre strutture INPS a livello regionale e nazionale, Consolati e rappresentanze diplomatiche.

Si evidenziano buone linee di indirizzo generale a livello nazionale, che hanno avuto come risultato locale l'interazione e il coinvolgimento dei portatori di interesse e dei *partners*, evidenziando una buona percezione esterna dell'impegno della Sede a migliorarsi nella erogazione dei servizi istituzionali.

La raccolta delle informazioni sulle varie esigenze dei diversi portatori di interesse e delle informazioni sugli aspetti "ambientali" (sociali, ecologici, economici, demografici) è gestita attraverso:

- riunioni periodiche con i soggetti che hanno stipulato con la Sede un protocollo d'intesa (patronati, ordini dei consulenti);
- partecipazioni ad iniziative seminariali organizzate da associazioni di categoria e ordini professionali, anche congiuntamente ad altre PP.AA.;
- la multicanalità, che permette di valutare quotidianamente le esigenze dei portatori di interesse, i quali interagiscono - attraverso la gestione degli accessi tramite PIN - con i diversi uffici;
- il *contact center* integrato INPS-INAIL;
- gli addetti ai punti d'incontro e alle isole di consulenza;
- forte interazione del *front-office* con giorni dedicati all'utenza specializzata (patronati, consulenti, portatori di interesse dotati di giusta autorizzazione), durante i quali, attraverso gli operatori, si recepiscono in modo diretto le richieste e gli sviluppi delle esigenze;
- analisi quantitativa e qualitativa delle richieste pervenute allo sportello.

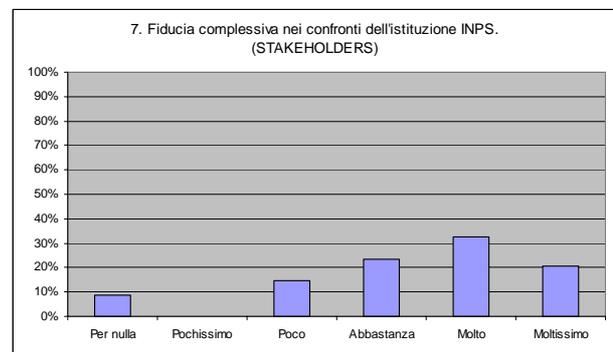


Numerose evidenze relative ad incontri di lavoro con i portatori di interesse (patronati, ordini professionali, associazioni ecc) testimoniano l'attenzione della Sede nei confronti dei bisogni rappresentati.

Negli ultimi anni si sta sviluppando un'analisi sistematica dei punti di forza e di debolezza interni (con l'implementazione della riorganizzazione, con il processo di autovalutazione), al fine di migliorare la gestione della organizzazione secondo i principi dell'innovazione e miglioramento continuo e, quindi, pervenire a migliori risultati in termini di organizzazione snella e qualità totale.

2.2. Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili.

Il processo di comunicazione-concertazione già descritto nei sottocriteri 1.1 e 1.2, - accompagnato da una serie di valutazioni inerenti le risorse a disposizione, gli obiettivi già ottenuti, le criticità emerse, i fattori ambientali che incidono sulle *performances* di Sede - determina le scelte operative della direzione.



Sulla base degli indirizzi strategici, annualmente vengono definiti dalla Direzione Provinciale i piani ed i programmi per elevare i livelli di qualità del servizio, realizzando al contempo economie di scala. In questa fase vengono individuate le risorse per azzerare o ridurre le criticità rilevate a seguito di analisi condotte dalla D.P. insieme con gli esperti e i Responsabili delle U.O.

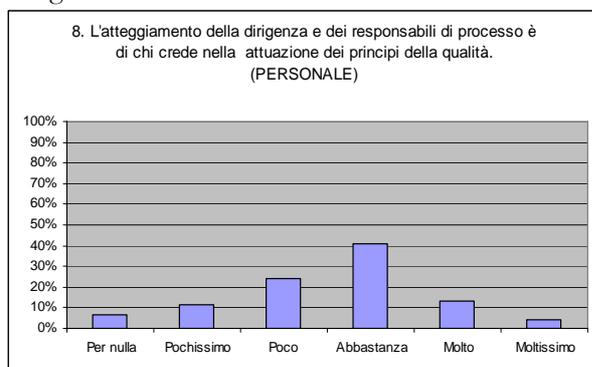
Ad esempio, individuata l'esigenza di riscossione della pensione senza soluzione di continuità rispetto all'ultimo stipendio, ci si pone l'obiettivo di liquidare il maggior numero possibile di pensioni entro il tempo soglia di 30 giorni dalla domanda.

Per il monitoraggio, la misurazione e la valutazione delle performance dell'organizzazione, si utilizzano i seguenti strumenti: la procedura *Verifica*, il *Cruscotto Direzionale* e il *Piano Budget*.

La procedura *Verifica* e il *Piano Budget* mensilmente elaborano gli *output*, prelevati dalle varie procedure

informatiche o inseriti manualmente, e forniscono i relativi *reports*. Per ogni prodotto o servizio erogato viene calcolato il rapporto tra il numero di domande di servizi pervenute e quelle definite, per far sì che la giacenza non superi mai il fisiologico. Il *Cruscotto Direzionale*, elaborando i dati provenienti dalle diverse procedure informatiche utilizzate nei processi produttivi, indica il posizionamento regionale e nazionale della Sede rispetto ai valori di qualità, efficienza, produttività e impiego delle risorse di ogni singolo processo e fornisce una serie di indicatori sintetici e analitici.

Particolare attenzione è riservata all'analisi dei *reports* produttivi e agli indicatori di qualità, che viene effettuata con il coinvolgimento dei Responsabili e degli addetti alla P.C.G. e su cui viene fornita puntuale informativa alle OO.SS. di Sede. Nei casi di particolari esigenze produttive, la direzione incontra il personale addetto e discute delle necessità e modalità per affrontare tali bisogni.



La reportistica periodica permette alla Dirigenza di avere un quadro aggiornato sull'attuazione delle scelte strategiche dell'organizzazione e le informazioni necessarie per individuare opportuni adeguamenti. Tra questi ci sono le modifiche nella distribuzione delle risorse umane o strumentali, i corsi di formazione, le riunioni per far emergere le problematiche interne o per motivare ulteriormente il personale, le convocazioni dei Responsabili di U.O.

Messe a fuoco le azioni correttive da intraprendere, si utilizzano i sistemi informatizzati di rilevazione (*cruscotto direzionale*) per il monitoraggio periodico, generalmente su base mensile (se necessario anche settimanale) o con diversa cadenza.

L'utilizzo degli strumenti di analisi CAF contribuisce a diffondere la logica del miglioramento continuo, dell'orientamento al cliente esterno ed interno, della condivisione degli obiettivi.

Con una cultura condivisa di miglioramento si ottiene l'opportunità di:

- potenziare il coinvolgimento e la partecipazione alle attività di pianificazione, sviluppo e verifica;
- incrementare le capacità di analisi dei risultati attraverso appositi progetti informativi;

- pianificare indagini di *customer* a livello di Sede idonee a rilevare i bisogni e le aspettative del cittadino/cliente.

2.3. Implementare le strategie e le politiche dell'intera organizzazione.

Sono numerose le sinergie e gli accordi sviluppati con l'esterno, quali quelli relativi ai distretti militari, alle scuole, ai centri per l'impiego della provincia, etc.

L'introduzione della metodologia di lavoro in "tempo reale" comporta che, laddove possibile, il lavoro deve essere gestito per flusso di prodotto, avviando e concludendo la lavorazione in *front-office* e comunque senza soluzione di continuità.

Tale modalità di lavoro ha determinato, inoltre, la necessità di un rafforzamento della capacità di instaurare proficui rapporti con i *partners* esterni.

Numerose evidenze relative ad incontri di lavoro con i portatori di interesse (patronati, ordini professionali, associazioni, etc.) testimoniano l'attenzione della Sede nei confronti dei bisogni rappresentati.

Ad esempio, i Patronati sono sensibilizzati a presentare domande complete di tutta la documentazione necessaria al fine di fornire la prestazione richiesta nel più breve tempo possibile, e comunque non oltre 120 giorni, limite temporale da cui decorre l'obbligo di liquidare gli interessi legali sulle somme dovute.

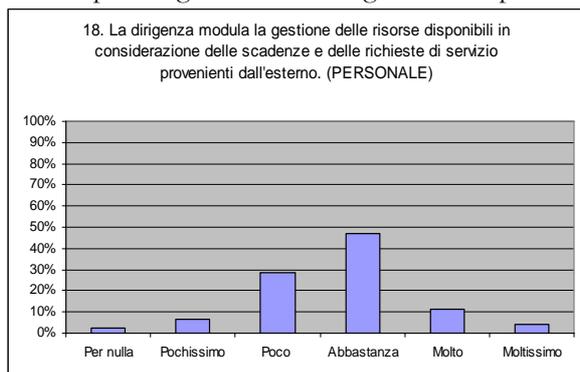
Al fine di bilanciare compiti e risorse con le scadenze e i bisogni dell'utenza, la Direzione di Sede:

- ha concordato con patronati e consulenti del lavoro una fascia oraria di accesso riservata al di fuori del normale orario di apertura al pubblico;
- nel caso di scadenze di rilevante impatto sull'utenza incentiva il personale del processo interessato a prolungare l'orario di lavoro (soprattutto ricorrendo a prestazioni di lavoro straordinario), estendendo la possibilità anche a personale di altri processi;
- in occasione della consegna dei modelli 730 viene attivato uno specifico punto di accesso, presidiato da un gruppo costituito per la durata dell'operazione;
- quando è necessario affrontare problematiche di un certo rilievo, l'utenza viene ricevuta negli uffici, generalmente dai Responsabili U.O. o da personale particolarmente professionalizzato, che offre un servizio di consulenza.

L'analisi e la verifica dell'efficacia delle iniziative viene approfondita e discussa nelle riunioni che la Direzione di Sede attua come indicato nel sottocriterio 1.3.

Si sta facendo sempre maggiore uso dello strumento di *audit* interno. Tale strumento permette di individuare gli uffici che adottano le

migliori prassi e valutare l'efficacia delle decisioni assunte per adeguare i risultati agli obiettivi previsti.



Diversi progetti di lavoro particolarmente significativi sono stati intrapresi dalla Sede di Lecce per venire incontro alle richieste dell'utenza locale, quali:

- iniziativa Inps senza confini tenutasi ad Otranto;
- progetti in materia di miglioramento del processo invalidità civile;
- assegnazione del compito di integratore di processo con relativi obiettivi da raggiungere.

La sede di Lecce è anche promotrice di nuove prassi lavorative: è da qui che ha preso il via la sperimentazione regionale di gestione del recupero delle rate di pensione riscosse dai delegati dopo il decesso dei titolari. Il progetto è ora all'attenzione delle Direzioni Centrali che intendono estendere questo tipo di approccio al problema a tutto il territorio nazionale.

2.4. Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione.

L'Istituto ha una fortissima caratterizzazione innovativa soprattutto in termini di uso della tecnologia informatica (sia per l'attività di produzione che per la comunicazione a vari livelli). Al fine di mettere in condizione tutto il personale di essere in grado di utilizzare al meglio gli strumenti messi a disposizione, è data particolare importanza alla pianificazione formativa attraverso un apposito presidio che ne cura gli aspetti logistici e pratici. Tale presidio, che prima della riorganizzazione aveva un riferimento a livello di D.P., è adesso accentrato presso la D.R.

Per sviluppare la cultura dell'innovazione, la Sede:

- ha autorizzato la maggior parte degli addetti alla posta elettronica esterna in trasmissione e ricezione, al fine di facilitare il colloquio con l'esterno;
- ha autorizzato tutto il personale potenzialmente interessato al collegamento ad una serie di banche dati di altre P.A. (Agenzia del Territorio, Agenzia delle Entrate, Centro per l'Impiego, Comune, CCIAA, Concessionario della riscossione, etc.);
- ha creato caselle di posta multiutente per la comunicazione impersonale (es. aziende, invalidi civili, etc.).

Anche per ciò che riguarda l'intercettazione del fabbisogno formativo, lo strumento che si rivela maggiormente efficace risulta essere il confronto periodico con i soggetti di cui al sottocriterio 1.1.

Sono in fase di sperimentazione e diffusione strumenti di monitoraggio delle esigenze del personale come il *customer satisfaction*, l'autovalutazione e i circoli d'ascolto.

La rivoluzione organizzativa ha letteralmente sviscerato i vecchi "processi" di produzione e obbligato a separare le lavorazioni in *back-office* (flussi assicurativi, contributivi e conti individuali e aziendali) da quelle in *front-office* (agenzie per la produzione dei prodotti/servizi).

L'INPS di Lecce, quale sede pilota nell'applicazione della riorganizzazione, ha selezionato notevoli risorse destinate alla realizzazione dei vari progetti di cambiamento e ciò ha consentito un forte coinvolgimento del personale e uno stimolo in più ad ampliare le proprie conoscenze e professionalità.

CRITERIO 3 – FATTORI ABILITANTI PERSONALE

3.1 Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie.

La pianificazione della gestione del personale è costantemente attuata dalla Direzione sulla base delle esigenze di produzione che scaturiscono dai carichi di lavoro, dal *trend* di pervenuto dei prodotti, da modifiche organizzative, da nuove esigenze connesse con la sicurezza sul posto di lavoro, dall'analisi *in progress* della reportistica gestionale in generale e, in particolare, del *Cruscotto Direzionale*.

In ragione della massima valenza attribuita al benessere di ciascun lavoratore nell'organizzazione, le scelte sono comunque valutate prendendo in considerazione le istanze dei lavoratori, i quali presentano le loro esigenze sia autonomamente che tramite i Responsabili di U.O. e i rappresentanti sindacali.

La Dirigenza espone alle OO.SS. di Sede le decisioni da adottare in coerenza con le strategie centrali e locali con riunioni periodiche, nel corso delle quali vengono analizzati i risultati produttivi raggiunti dalla Sede, le criticità emerse, i problemi dei vari settori dell'organizzazione e i possibili interventi correttivi, ivi incluse le problematiche relazionali riguardanti i dipendenti e gli spostamenti di personale decisi dalla Dirigenza medesima.

Le decisioni relative ad assegnazione di incarichi, mobilità interna e formazione di gruppi di lavoro sono comunicate ai Responsabili U.O. e a tutto il personale della Sede ricorrendo alla trasmissione di Ordini di Servizio per posta elettronica.

Nelle riunioni periodiche di cui al sottocriterio 1.1, così come vengono discusse le decisioni strategiche, sono anche analizzati i risultati *a posteriori*. Tutto avviene analizzando e incrociando i dati a consuntivo elaborati dagli strumenti *Verifica*, *Piano Budget* e *Cruscotto Direzionale*, di cui al sottocriterio 2.2.

Sotto l'aspetto della sicurezza, la Sede di Lecce si è già da tempo attivata per offrire spazi di lavoro più adeguati, sicuri e funzionali, sia per il personale che per l'utenza, in particolar modo per quella diversamente abile. Tra questi si segnalano il rifacimento del pavimento in applicazione della L. 81/2008, l'implementazione delle porte antincendio, la disinfezione degli ambienti di lavoro e degli archivi, l'abbattimento delle barriere architettoniche.

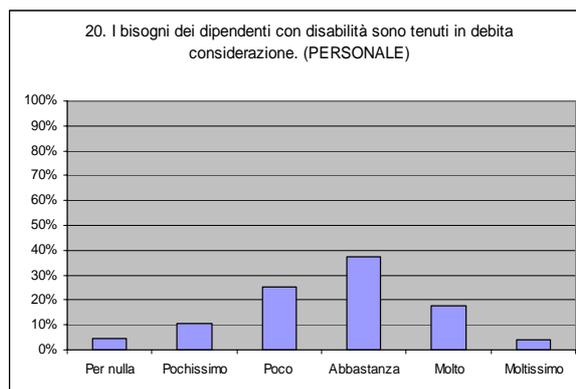
Il personale ha a disposizione una scrivania moderna e funzionale (per tutte le nuove forniture di arredo dell'Istituto è richiesta e verificata, prima della messa in opera, la conformità alle norme UNI), un PC con schermo piatto. Ogni stanza di lavoro è dotata di sistema autonomo di regolazione

della temperatura, calda e fredda, e di tende parasole.

La moderna struttura della Sede, gli ampi corridoi, gli spazi riservati e i dovuti accorgimenti architettonici e tecnologici consentono un'ottima fruibilità della Sede di Lecce ai dipendenti con disabilità. Ulteriori miglioramenti sono previsti con i lavori di ristrutturazione di una porzione del piano rialzato, recentemente dati in appalto.

L'organizzazione aziendale permette al personale un buon equilibrio tra gestione della vita privata e lavorativa: la flessibilità dell'orario di lavoro, il ricorso al *part-time*, a permessi ed aspettative consentono ai dipendenti di ben conciliare l'attività d'ufficio con le varie esigenze personali e familiari.

E' presente un bar interno alla Sede che consente ai lavoratori un valido momento di socializzazione e relax.



3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione.

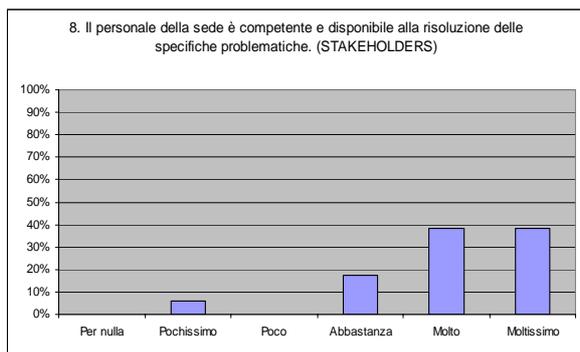
La Dirigenza di Sede predispose, nell'ambito degli indirizzi definiti a livello centrale e delle direttive della Sede regionale, il piano annuale delle attività di formazione per il proprio personale.

L'attività di formazione si è trasformata - da funzione orientata a mero trasferimento di conoscenze per l'aggiornamento del personale - in funzione di supporto delle strategie dell'Istituto e della diffusione della cultura della qualità dei servizi.

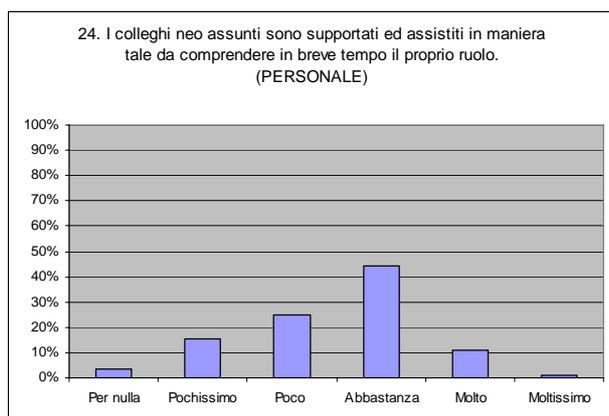
Allo scopo di valorizzare le competenze interne e privilegiare l'aspetto operativo e di addestramento degli interventi progettati, l'attività formativa è articolata su tre livelli.

Il primo livello di intervento (microinterventi formativi) è realizzato all'interno della Sede con l'ausilio di colleghi esperti in affiancamento. Particolare attenzione è posta ai neo-inseriti

(colleghi trasferiti da altre Sedi INPS o provenienti da altre P.A. dopo mobilità interenti).



La formazione del personale neo inserito si realizza mediante corsi teorici-pratici di intensità e durata rapportate alle attività da svolgere, nonché mediante affiancamento e formazione sul campo. La formazione d'aula a docenza interna costituisce la modalità tradizionale per il trasferimento di conoscenze e competenze trasversali e per l'aggiornamento normativo e procedurale. In alcuni casi vi hanno partecipato anche i nostri *partners*, come gli Enti di Patronato, le Associazioni Datoriali e gli Ordini Professionali.



L'affiancamento (*coaching*) si sostanzia nell'assistenza ai colleghi meno esperti e rappresenta la tradizionale forma di consolidamento di *know-how* aziendale. La formazione *on the job* presuppone la contestualizzazione delle nozioni teoriche con l'applicazione pratica. Costituisce la modalità prevalente per percorrere le varie tappe di itinerari formativi progettati coerentemente con il cambiamento organizzativo, con l'obiettivo di sviluppare competenze di team ampie e articolate, in grado di assicurare la capacità delle persone di interagire coerentemente con le mutate condizioni organizzative, tecnologiche e di processo.

Il secondo livello è quello di carattere regionale, che vede accentrato nella D.R. lo svolgimento di interventi formativi per i quali è stata rappresentata la necessità da più Sedi. Tali interventi hanno lo scopo di portare le esperienze delle varie Sedi a confronto, di standardizzare prassi e

comportamenti in ambito regionale, di fornire formazione e informazioni su scenari di ampio respiro.

Il terzo livello, di carattere nazionale, viene svolto a cura della D.G. Per ragioni di economicità si privilegiano le attività formative decentrate a livello regionale o provinciale.

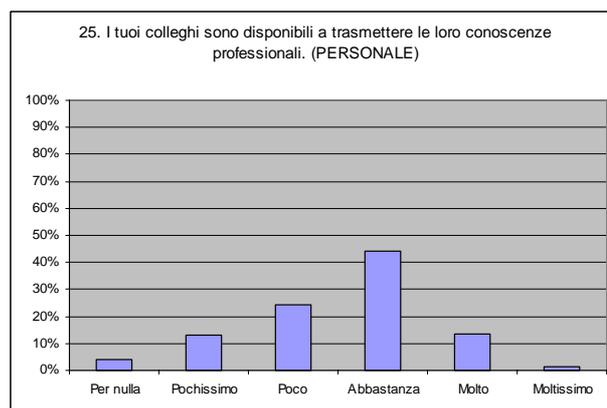
Per uniformare le prassi di definizione delle istanze di servizio, garantendo legittimità e trasparenza, si svolgono frequentemente incontri del personale di volta in volta interessato con i Responsabili regionali di *audit*; essi redigono alla fine un verbale per orientare correttamente eventuali difformità rilevate.

Inoltre, in occasione di novità normative e organizzative, la D.G. organizza videoconferenze cui possono assistere i dipendenti delle Sedi provinciali e possono anche intervenire dalle Direzioni Regionali.

Considerato il rilevante ruolo assunto dalla formazione quale momento di integrazione tra sistemi di gestione del personale, politiche organizzative e sistemi operativi, dopo la definizione dei piani ed in sede di monitoraggio e verifica dei risultati vengono ascoltati e coinvolti i dipendenti, i Responsabili di U.O., le OO.SS. nella pianificazione dei percorsi formativi attraverso l'autoanalisi dei fabbisogni. Tale attività è stata particolarmente rilevante nell'anno in corso in ragione della sperimentazione del nuovo modello organizzativo.

Il personale è dotato di una buona autonomia operativa e gestionale, questo grazie alla ottima dotazione infrastrutturale e alla possibilità di accedere alla grande mole di informazioni messa a disposizione dalle reti *Intranet/Internet* e alle varie convenzioni per lo scambio di dati in tempo reale con altre amministrazioni (Agenzia delle Entrate, Comuni, Camera di Commercio, Ministero della Difesa, etc.)

Dai questionari sottoposti ai portatori di interesse e dal clima di collaborazione instauratosi negli anni risulta abbastanza positivo l'operato del personale della Sede finalizzato alla risoluzione dei problemi operativi.



3.3 Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment.

Negli ultimi anni la Dirigenza Centrale ha attivato numerose iniziative con lo scopo di sviluppare la cultura della comunicazione e del dialogo.

Tramite il sistema informatico di messaggistica ufficiale *Hermes*, a cui tutto il personale ha libero accesso, la D.G. assicura ampi flussi comunicativi tra la D.G. stessa e le Sedi; inoltre ogni dipendente ha una propria casella di posta elettronica aziendale che gli consente di comunicare con tutta l'organizzazione INPS.

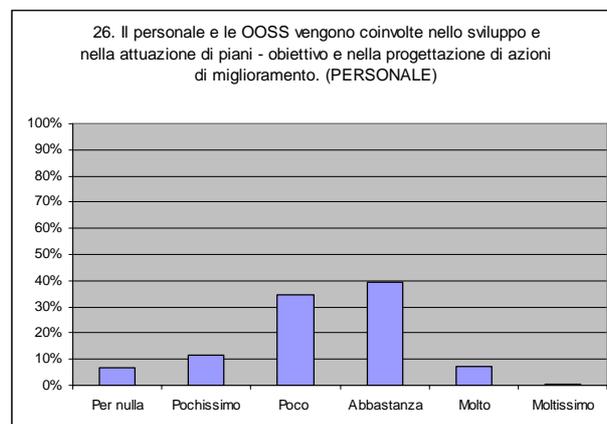
La relazione programmatica è sempre e per tutti i soggetti dell'organizzazione disponibile sulla *intranet* aziendale.

Il mezzo di comunicazione con il personale più largamente usato dalla Direzione di Sede sono gli *Ordini di Servizio* e altre *Comunicazioni di Servizio*, le quali vengono trasmesse tramite e-mail a tutti i dipendenti; vengono segnalati anche i più importanti messaggi relativi all'area del personale e sviluppo risorse umane, nonché i messaggi operativi di rilevante impatto sulle attività gestite. Ogni qualvolta si renda necessario, tutto il personale accede liberamente alla raccolta di Ordini e Comunicazioni di Servizio, messaggi operativi e circolari dell'Istituto, anche con l'ausilio di efficaci motori di ricerca.

E' molto importante anche la Rappresentanza Sindacale Aziendale, che è costantemente informata - tramite incontri e riunioni - riguardo agli obiettivi strategici e operativi dell'Istituto.

Il personale è molto ben coinvolto nella cultura all'innovazione, volta al miglioramento e allo sviluppo professionale anche con variazioni delle metodologie di lavoro. Questo atteggiamento è favorito dalla tipicità delle norme sullo stato sociale, particolarmente soggette a frequenti e sostanziali interventi modificatori.

Le periodiche riunioni, il coinvolgimento dei funzionari di livello apicale, il ruolo affidato ai Responsabili nella gestione oltre che della produzione anche del personale, rappresentano gli strumenti più utilizzati per rafforzare la fiducia e la motivazione dei dipendenti e responsabilizzarli rispetto al raggiungimento dei risultati prefissati. Gli ambienti di lavoro salubri, confortevoli, accoglienti, gli strumenti avanzati di comunicazione interna, la conoscenza dei risultati attesi anche in termini di produttività, la consapevolezza dell'utilità sociale del lavoro, eliminano o depotenziano le situazioni di stress e conflittualità, consentendo di mantenere il più possibile un clima relazionale franco e collaborativo.



Laddove necessario od opportuno, la Direzione assume le decisioni sugli spostamenti del personale da una UO ad un'altra, richiede il rispetto delle norme disciplinari, pianifica, insieme ai Responsabili UO, il lavoro per superare le criticità, che sono oggetto di verifica periodica.

La partecipazione al progetto di autovalutazione si è rilevata una ulteriore opportunità nel costruire un ambiente di lavoro che favorisca la formulazione di idee e suggerimenti da parte del personale, al fine di motivarlo e coinvolgerlo nello sviluppo e attivazione di piani-obiettivo e strategie.

CRITERIO 4 – FATTORI ABILITANTI

PARTNERSHIP E RISORSE

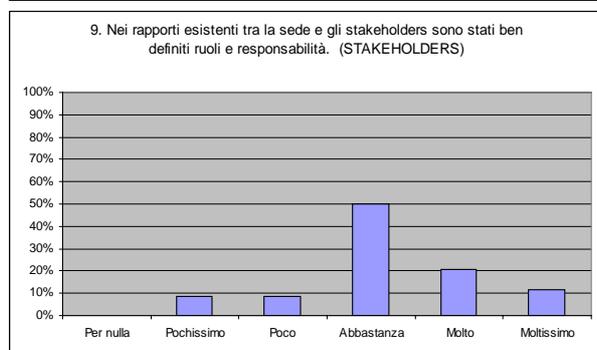
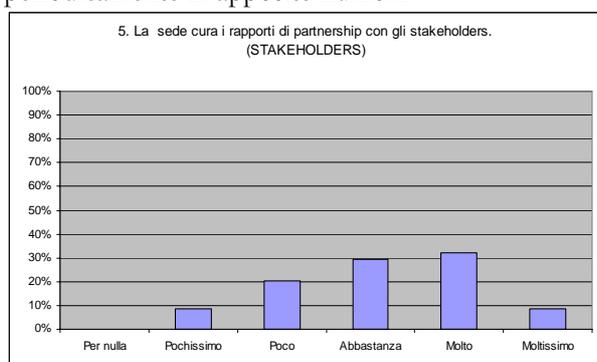
4.1. Sviluppare e implementare relazioni con i *partners* chiave.

Le funzioni istituzionali svolte dall'Istituto portano ad individuare due macro-gruppi di *partners* strategici:

- le organizzazioni rappresentative dei cittadini/clienti, vale a dire gli Enti di Patronato, riconosciuti per legge a fungere da intermediari, ed i Professionisti abilitati alla consulenza del lavoro;
- le altre PP.AA., con cui si svolgono attività in collaborazione anche in forma telematica.

Con gli Enti di Patronato e gli Ordini Professionali sono stati stipulati da tempo accordi di collaborazione.

Queste collaborazioni sono costantemente monitorate ed i risultati sono valutati periodicamente in apposite riunioni.



Alle P.A. è offerta, nel rispetto della normativa vigente, la possibilità di avere accesso alle informazioni contenute negli archivi dell'Istituto.

L'Istituto, per lo svolgimento delle proprie attività e per una sempre maggiore efficienza nell'erogazione dei propri servizi, ha nel tempo intrecciato moltissime convenzioni con soggetti esterni. Tali convenzioni sono di varia natura e vanno dallo scambio di informazioni alle collaborazioni nelle attività d'ufficio, ai protocolli d'intesa, etc.

L'Istituto, per lo svolgimento delle proprie attività e per una sempre maggiore efficienza nell'erogazione dei propri servizi, ha nel tempo intrecciato moltissime convenzioni con soggetti esterni. Tali convenzioni sono di varia natura e

vanno dallo scambio di informazioni, alle collaborazioni nelle attività d'ufficio, ai protocolli d'intesa, etc. (vedere collaborazioni elencate nel sottocriterio 8.2)

In qualità di esempio si riporta, in seguito, una delle attività di collaborazione svolte dalla Sede di Lecce negli ultimi tempi.

Durante la realizzazione di un progetto di miglioramento dell'area *Invalidi Civili*, si è posto il problema di gestire i rapporti con i 98 diversi comuni sul territorio, ciascuno con propri amministratori necessariamente legati alle alterne vicende della politica. Sembrava davvero impossibile riuscire a concludere i necessari accordi in modo uniforme sull'intero territorio provinciale; ciò, tuttavia, appariva necessario per garantire ai residenti nei diversi comuni uniformità di servizi, tanto più necessari in quanto destinati a fasce particolarmente deboli della popolazione. Occorreva un *partner* istituzionale ed è stato individuato nel Prefetto, che di buon grado si è offerto, anche con lo strumento della Conferenza dei Comuni, di patrocinare e dare impulso al progetto ritenuto meritevole per la sua valenza sul territorio, dal momento che si rileva una forte percentuale di invalidi rispetto alla popolazione residente.

4.2. Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti.

Per rilevare i bisogni ed il livello di soddisfazione dell'utenza rispetto ai servizi erogati e porre in essere azioni correttive, nell'ottica del miglioramento qualitativo, è stata istituita in Sede la figura professionale del "Responsabile della comunicazione istituzionale e rapporti con il pubblico". Tale figura assicura, tra l'altro, i contatti con gli organi di stampa.

Particolare attenzione viene posta dalla Dirigenza di Sede alla valutazione e rimozione dei disservizi segnalati con gli appositi moduli o attraverso il *call-center* centrale.

La posta elettronica e *Internet* rappresentano ulteriori canali di comunicazione e scambio di informazione con gli utenti.

La Carta dei Servizi INPS è la sintesi di un cammino che l'Istituto ha intrapreso, ormai da molto tempo, sulla strada della semplificazione e della trasparenza nei rapporti con i cittadini e le aziende, nell'intento di migliorare sempre più la qualità dei servizi offerti. La Carta, in quest'ottica, costituisce un impegno ancora più stringente al rispetto dei principi che, nel corso del tempo, hanno caratterizzato la politica INPS nei confronti

della società e, soprattutto, un contratto morale con tutti coloro che usufruiscono dei servizi dell'Istituto.

La Carta dei Servizi è stata elaborata in diverse versioni, adatte alle diverse esigenze di pubblico: oltre alla versione Master, è stato predisposto un Opuscolo che espone in modo più schematico e agile i contenuti qualificanti della Carta; infine, sono disponibili due versioni Volantino, per i cittadini e per le aziende, con le informazioni essenziali.

La Carta dei Servizi è stata recentemente rielaborata e la Sede di Lecce ha fornito un contributo attivo e proficuo nella riscrittura della Carta Regionale dei servizi per l'anno 2009.

Pur non essendo stati finora istituzionalizzati metodi di rilevazione dello stato dei rapporti con i cittadini, se non attraverso gli incontri con i patronati e l'analisi delle istanze portate avanti dai componenti del Comitato provinciale, l'elaborazione dei questionari somministrati ha evidenziato una valutazione sostanzialmente positiva delle relazioni sede-cittadini.

Altri strumenti in uso presso la Sede sono l'agenda appuntamenti e le caselle di posta elettronica dedicate di reparto, disponibili sulla sezione locale del sito *Internet*.

Le riunioni con gli Enti di Patronato sono un ottimo strumento per sviluppare i rapporti con i cittadini/clienti, intercettare le esigenze e valutare le possibili azioni correttive nella fornitura del servizio.

Negli anni '50, '60 e '70 del 1900, dal Salento è partito un forte flusso migratorio verso i Paesi dell'Europa settentrionale, in particolare verso Germania e Svizzera. Molti di quei lavoratori sono poi ritornati nella terra d'origine. Le pensioni liquidate in regime di convenzione internazionale, specie in ambito europeo, sono un fenomeno di portata rilevante. La Direzione di Lecce, sensibile alle problematiche di questa categoria di cittadini, ha organizzato negli anni 2006, 2007 e 2008 le "Giornate d'Informazione Previdenziale" (vedere tabella inserita nel sottocriterio 8.2). Queste prevedevano lo svolgimento di conferenze sulle tematiche d'interesse specifico e l'apertura al pubblico di uno sportello temporaneo presidiato da funzionari degli Enti di previdenza esteri.

Il fenomeno migratorio oggi si è invertito. La presenza di stranieri sul territorio provinciale è assai rilevante. Memori del passato, non si poteva rimanere indifferenti alle esigenze di questi lavoratori. L'INPS di Lecce supporta lo sportello immigrati presso gli Uffici delle Prefettura, inviando un funzionario un giorno a settimana per consulenza previdenziale agli stranieri. Il servizio è su appuntamento fissato in agenda dalla stessa Prefettura.

4.3. Gestire le risorse finanziarie.

A seguito dell'emanazione D.P.R. n. 97/2003, nel maggio 2005 il C.d.A. dell'INPS ha approvato il "Regolamento per l'amministrazione e la contabilità", adeguando il proprio assetto contabile alle prescrizioni normative con un sistema che:

- rispetta la separazione della competenza tra organi politici e organi di gestione;
- distingue il bilancio finanziario, redatto in termini di competenza e di cassa, in bilancio decisionale e bilancio gestionale;
- introduce la contabilità economico-analitica ai fini della gestione ottimale delle risorse;
- conferisce al bilancio preventivo finanziario, sia decisionale che gestionale, la funzione di strumento operativo istituzionale, espressione di un processo di programmazione coerente tra risorse disponibili/necessarie e obiettivi da realizzare;
- formula il bilancio strutturandolo in unità previsionali di base affidate a precisi centri di responsabilità.

Per allineare la gestione finanziaria dell'Ente agli obiettivi strategici, assicurare la trasparenza finanziaria e dei bilanci e la gestione efficiente delle risorse finanziarie, sono stati introdotti nell'Istituto, a fianco dei già consolidati strumenti di controllo della produzione in termini di quantità e qualità, sistemi innovativi di pianificazione e controllo di gestione, che consentono di monitorare costantemente i costi di erogazione delle prestazioni, gli standard dei prodotti e servizi offerti.

La Sede, sulla scorta delle informazioni fornite dagli uffici Economato, Personale e Contabilità, redige annualmente il *budget* preventivo di funzionamento, nel quale vengono individuate le previsioni di spesa (*budget uscite*) e di entrata (*budget entrate*). L'analisi investe tutte le esigenze di gestione della struttura: dal costo del personale (retribuzioni, buoni pasto, missioni, etc.) alle forniture (elettricità, combustibile per riscaldamento), ai servizi (facchinaggio, manutenzione, pulizia, vigilanza), fino alle spese per cancelleria, mobili e arredi, etc.

Nel corso dell'esercizio, le spese di funzionamento sostenute, rendicontate periodicamente dagli uffici competenti, vengono gestite, oltre che in contabilità generale, con un software di contabilità analitica che consente la ripartizione e l'allocatione delle spese sui centri di costo effettivi, che corrispondono alle singole unità produttive. Diventa in questo modo possibile non solo monitorare con attenzione ed ocularità i costi della struttura, ma anche quantificare il costo medio della produzione di ogni singolo ufficio e per ciascun prodotto. In tal modo si è reso possibile il controllo sui costi dei servizi e dei centri di responsabilità. Calcolando, inoltre, i costi standard (intesi quale costo medio nazionale) è misurabile la *performance* di ciascuna direzione

provinciale: il valore tendenziale su cui attestarsi è un valore superiore alla media nazionale.

4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza.

Per consentire al personale la conoscenza ed il contatto con l'intera organizzazione, coerentemente con gli obiettivi strategici ed operativi che l'Istituto si è dato, è stato creato un portale *Intranet* al quale ogni dipendente ha la possibilità di accedere per cercare ed ottenere ogni tipo di informazione: dalle istruzioni per liquidare una prestazione, alla copia di un atto normativo, alla consultazione dell'organigramma di una struttura della rete INPS con relativi recapiti telefonici degli addetti, alla consultazione della busta paga, delle assenze e delle presenze, dei contatori relativi ai permessi orari fruiti, ferie, straordinario, etc.

Il portale ha superato il vecchio sistema delle *circolari* cartacee e permette di accedere all'archivio di tutti i comunicati e le circolari - aggiornati in *tempo reale* - assicurando la correttezza, l'affidabilità e la sicurezza delle informazioni. Garantisce, inoltre, grande economicità con il risparmio di carta e spazi per archivio.

Sul medesimo spazio *Web*, aggiornato quotidianamente, trovano collocazione e visibilità anche tutte le risorse necessarie per l'ottimale formazione del personale (manualistica sulle varie procedure, etc.), nonché gli archivi dei provvedimenti organizzativi emanati localmente dai singoli direttori di Sede (Ordini e Comunicazioni di Servizio). E' data garanzia, in tal modo, alla direzione che tutti i dipendenti abbiano accesso alle informazioni significative per lo svolgimento dei propri compiti e per il raggiungimento degli obiettivi.

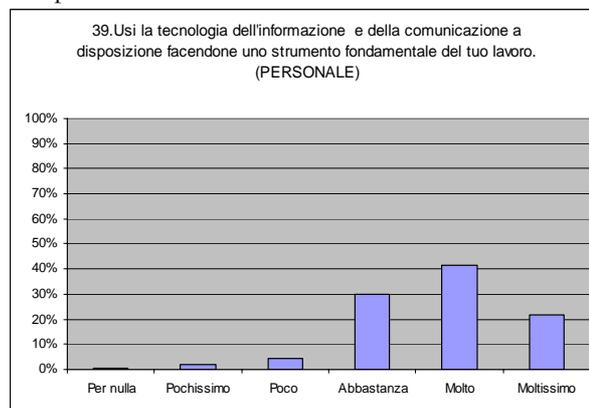
Il portale è, poi, accessibile dall'esterno, dove gli utenti - a seconda delle varie tematiche - possono interagire con la Sede per compilare e inviare o stampare la modulistica.

Parallelamente, sempre avvalendosi delle possibilità offerte dal *Web* aziendale, vengono utilizzati canali di comunicazione istituzionale quali la messaggistica tra strutture (*Hermes*) e la posta elettronica istituzionale/certificata. Peraltro, per realizzare un collegamento tempestivo con l'esterno, all'interno della Sede, tra le Sedi, tra Sedi e Direzioni Centrali, lo strumento di comunicazione utilizzato in via privilegiata - per le sue caratteristiche di economicità, semplicità e velocità di trasmissione, facilità di archiviazione, possibilità di invio multiplo e integrabilità con altri strumenti ed applicazioni telematiche - è la posta elettronica convenzionale.

Ogni dipendente è titolare di una casella di posta alla quale vengono inviati documenti, informazioni, richieste, non solo dai colleghi ma anche da persone, enti ed organizzazioni esterne. Sono state create, inoltre, caselle di posta attribuite a gruppi di lavoro e/o interi uffici, gestite collegialmente dal

gruppo con garanzia di costante presidio, dedicate essenzialmente allo scambio di comunicazioni con utenze specifiche quali gli enti di patronato e gli studi di consulenza del lavoro.

Per ovviare alla perdita di *know-how* legata al pensionamento di molti dipendenti più esperti recentemente è stata rilasciata una piattaforma *Web*, chiamata *Agorà*, quasi un blog accessibile a tutti i dipendenti, preventivamente abilitati, che consente di confrontarsi anche su prassi, conoscenze e competenze.



4.5. Gestire la tecnologia.

In Sede, le tecnologie informatiche sono state introdotte fin dai primi anni '70, ma lo sviluppo più rilevante si è realizzato con l'avvento del *personal computer* ed oggi è stata quasi completata la migrazione di tutte le procedure operative in ambiente *Web*. Con il *Web* si pongono le premesse per realizzare la connessione di tutti i soggetti operanti nel "sistema previdenza", interni ed esterni all'Istituto, con iniziative attivabili non solo a livello centralizzato, ma anche direttamente dalla periferia.

Per quanto riguarda l'uso delle moderne tecnologie, la Sede è in grado di offrire i suoi servizi in modalità multicanale: il sito *Internet* (www.inps.it), il telefono, *e-mail*, la Posta Elettronica Certificata, il *Contact Center* integrato INPS-INAIL (numero verde), la possibilità di Assistenza Fiscale), consulenti e associazioni di categoria (*stakeholders*). Inoltre, il sito www.inps.it, nato come sportello informatico all'utenza, è stato rapidamente ampliato con l'introduzione di numerosi servizi disponibili *on-line*. Alcuni servizi sono fruibili con libero accesso, altri da utenti in possesso di codice PIN, rilasciato su specifica richiesta dell'interessato (vedere dati di accesso nel sottocriterio 6.1).

Attraverso il sito l'utente può visualizzare, scaricare, compilare e inviare *on-line* i modelli INPS, presentare domande di servizi e prestazioni *on-line*.

Si può, inoltre, accedere facilmente alle pagine relative alla Sede di Lecce, dove vengono illustrate numerose informazioni:

- i dati generali e tutti i contatti istituzionali;
- i nomi e gli indirizzi *e-mail* del Dirigente della Sede e di tutti i Responsabili degli uffici,

- la competenza territoriale;
- gli orari di apertura degli sportelli al pubblico;
- un elenco degli uffici di Patronato.

Tutti i PC della Sede sono collegati in rete, anche tramite connessione *wireless*; tramite la rete interna *Intranet*, tutti i dipendenti possono comunicare tra loro e con l'intera organizzazione (di Sede e nazionale). La nuova infrastruttura informatica è affidabile, flessibile, aperta alla tecnologia *Web* e, al tempo stesso, capace di ridurre i costi, semplificare i processi e offrire una maggiore produttività nello sviluppo e nella manutenzione del *software*.

Ai portatori d'interesse ed i *partners* strategici è consentito l'accesso ai servizi *Web* del portale INPS, tramite il rilascio di appositi PIN.

Nel corso degli ultimi due anni, sono state massicciamente pubblicizzate le possibilità offerte al cittadino/cliente di accedere - dopo il rilascio del PIN - ad una serie di servizi: informazioni di carattere generale e relative alla propria posizione assicurativa; possibilità di presentazione di domande di prestazione *on-line*.

A causa dell'avvento di tecnologie sempre nuove e più avanzate in Sede di pianificazione della formazione è stato previsto un intervento formativo sulle nuove risorse tecnologiche disponibili per il cittadino-cliente sulle modalità di gestione delle tecnologie, riservata al personale, di tutti i livelli, in materia di utilizzo delle procedure e degli applicativi, finalizzata soprattutto alla conoscenza delle potenzialità della tecnologia a disposizione.

4.6. Gestire le infrastrutture.

La Sede, per venire incontro alle esigenze ed aspettative degli utenti di tutta la provincia, sul presupposto che la facilità di accesso sia una componente rilevante della qualità del servizio reso, ha operato un decentramento dei servizi creando agenzie nei centri con più alta densità di popolazione (comuni di Campi Salentina, Nardò, Galatina, Maglie, Tricase, Gallipoli e l'agenzia complessa di Casarano). Queste strutture svolgono compiti di *front-office* e di produzione nell'area delle prestazioni pensionistiche e a sostegno del reddito e del soggetto contribuente.

La Sede di Lecce è ubicata a ridosso del centro, in una zona della città facilmente raggiungibile con i mezzi pubblici e dotata di un buon numero di parcheggi nelle strade circostanti.

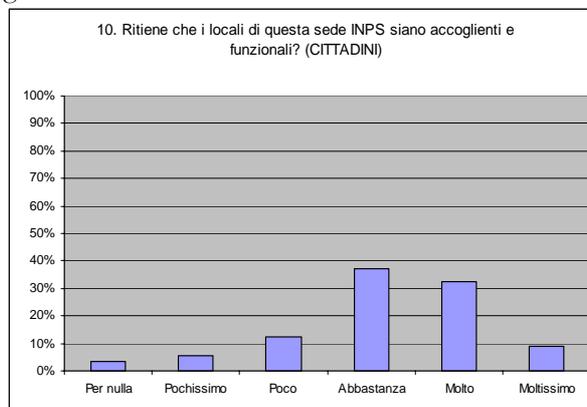
Sull'accessibilità della Sede e l'accoglienza e funzionalità dei locali il giudizio dei cittadini a cui è stato somministrato il questionario è stato ampiamente positivo.

La Sede, per bilanciare efficacia ed efficienza delle strutture fisiche con i bisogni e le aspettative degli utenti, ha pianificato e realizzato nel corso degli anni il rinnovamento di tutte le aree dedicate alla

reception, passando dallo sportello tradizionale a postazioni di ricevimento separate dall'area dell'attesa e assistite da sistemi automatizzati *eliminacode*.

Nella ristrutturazione molta attenzione è stata posta nel voler separare nel modo più netto possibile i servizi di sportello dal *back-office*, ottenendo nel complesso un buon risultato.

Sotto l'aspetto della sicurezza, si rimanda a quanto già detto nel criterio 3.1.



CRITERIO 5 – FATTORI ABILITANTI PROCESSI

5.1 Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica.

In attuazione delle indicazioni previste nella circolare n.102/2009 "Linee organizzative delle strutture territoriali di produzione. Applicazione della determinazione n. 140 del 29 dicembre 2008: nuova articolazione delle funzioni territoriali dell'Istituto", prima dell'avvio della fase sperimentale che vede la Sede di Lecce protagonista, il Direttore ha emanato un ordine di servizio con il nuovo organigramma e i relativi incarichi delle posizioni organizzative.

Il nuovo assetto si può sintetizzare in quattro aree:

- 1) funzioni di staff al Direttore provinciale;
- 2) area manageriale "flussi assicurativi, contributivi e conti individuali ed aziendali, prevenzione e contrasto economia sommersa e lavoro irregolare" (*back-office* descritto nell'introduzione);
- 3) agenzia interna (*front-office* descritto nell'introduzione);
- 4) altre funzioni: flussi contabili e segreterie di Direzione.

Gli uffici così rideterminati sono stati tempestivamente e gradualmente interessati da operazioni di adeguamento logistico e resi pienamente operativi. Con l'occasione è stata effettuata un'operazione di ottimizzazione nell'utilizzo degli spazi destinati all'attività d'ufficio, facendo sempre attenzione al benessere organizzativo (vedere sottocriterio 3.1).

Sulla base delle direttive impartite dal Direttore e dell'assegnazione degli obiettivi derivanti dal piano annuale, i capi delle U.O. sono responsabili:

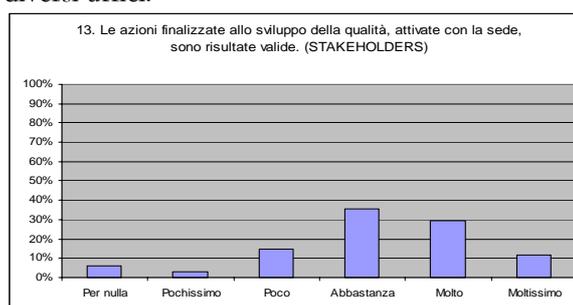
- dell'adozione di atti e provvedimenti e della gestione dei procedimenti relativi al processo produttivo di competenza, nonché dei risultati del proprio *team*;
- dell'ordinaria funzione di controllo, in ordine alla corretta applicazione della normativa, delle procedure e delle specifiche direttive ricevute dalla Dirigenza.

Inoltre, essi:

- curano le relazioni interne ed esterne della U.O. e organizzano l'attività d'informazione nell'area di competenza;
- approvano le richieste in materia di ferie, permessi e fornitura di materiale di cancelleria trasmesse telematicamente dai propri collaboratori;
- mantengono i rapporti con le diverse U.O. e con gli utenti (patronati, professionisti e consulenti del lavoro);
- seguono e coordinano il lavoro dei loro collaboratori e rilevano le esigenze formative.

Tale attività è controllata dal Direttore sia attraverso l'analisi dei *reports* dell'andamento produttivo, per quanto riguarda i dati misurabili, sia attraverso riunioni periodiche di cui al sottocriterio 1.3, per quanto riguarda la verifica del clima organizzativo.

Ulteriore modalità di controllo indiretto è rappresentata dalle riunioni periodiche con i portatori di interesse, nel corso delle quali vengono recepite le critiche e i suggerimenti dei soggetti coinvolti sulle modalità operative adottate nei diversi uffici.



Già da tempo, a seguito dell'istituzione della Direzione centrale P.C.G., si sono diffusi sistemi e metodi di misurazione che ricevono *input* dai *database* delle procedure operative (utilizzate nei processi primari e abilitanti). Il sistema produce indicatori sintetici e analitici di efficacia ed efficienza (vedere sottocriterio 2.2).

Il sistema degli indicatori ha subito nel tempo varie modifiche, trasformandosi da una semplice misura della produzione ad un più raffinato metodo di monitoraggio in tempo reale delle *performances*. Quello attuale è parametrato alla media nazionale delle Sedi provinciali; pertanto, risultati molto buoni in alcune Sedi inducono anche le altre ad elevare i propri livelli di produzione, in una logica di sana competizione e di *benchmarking* interno. Grazie anche a questo meccanismo, la cultura del risultato è sempre più diffusa nel personale dell'INPS.

Il sistema dei controlli interni attiene al controllo di regolarità amministrativa e contabile e rientra nella responsabilità del Direttore di Sede. L'attività di *audit* sovrintende al sistema dei controlli interni mediante funzionari designati a livello di Direzione Generale e Regionale.

Particolarmente attenta ed oculata la rilevazione dei tempi di erogazione dei servizi tramite numerosi strumenti informatici che analizzano in tempo reale le giacenze, al fine di contenere i tempi di definizione delle pratiche entro tempi soglia definiti entro 15, 30, 60, 90 giorni, in base al tipo di procedimento ed alle aspettative del cliente (es.: 15 gg. per i vedovi in attesa della pensione di reversibilità, 30 gg. per le pensioni di vecchiaia e anzianità, per garantire continuità di reddito disponibile nel passare dallo stipendio alla pensione,

etc.). Risulta in tal modo molto elevata la qualità dei servizi, con tempi brevi di erogazione (vedere tabelle inserite nei sottocriteri 6.2 e 9.1). L'organizzazione nell'ultimo periodo ha subito una profonda riorganizzazione, in fase sperimentale, che richiede notevoli investimenti in formazione *on-job*; l'affiancamento necessario al trasferimento delle competenze ed esperienze lavorative comporta inevitabilmente rallentamenti nei cicli di prodotto.

Si può ritenere eccellente l'approccio dell'organizzazione all'innovazione. A dimostrazione ci sono tutte le attività sperimentali affidate nel tempo alla Sede di Lecce, che ha saputo far fronte alle sfide innovative senza perdere terreno sul fronte della produttività.

Solo per citare quelle dell'ultimo periodo:

- sede pilota della sperimentazione del nuovo modello organizzativo;
- utilizzo delle procedure collegate a Flussi Standardizzati di Processo (FSP) per la liquidazione delle pensioni e dell'indennità di disoccupazione;
- procedura per il rilascio del DURC alle aziende;
- nuova procedura per la gestione del contenzioso.

5.2 Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente.

L'attenzione alla cultura del servizio e alla soddisfazione degli utenti, avviata in INPS a partire dalla fine degli anni '80, ha portato al miglioramento della comunicazione interna ed esterna nonché a fornire ai cittadini una gamma sempre più ampia di servizi (centralino, *Call Center*, *e-mail* dedicate, sistema degli appuntamenti, ristrutturazione *reception*, etc.).

L'orientamento al cittadino/cliente è un principio alla base della nuova riorganizzazione in atto.

L'INPS nel maggio 2007 ha adottato la Carta dei Servizi (vedere sottocriterio 4.2), in cui sono indicati i sistemi di misurazione e valutazione della qualità, gli strumenti a garanzia di tutela del cittadino e dell'azienda e gli impegni assunti nei confronti della collettività per la conclusione del procedimento.

L'indagine svolta nel 2009 ha messo in evidenza eccellenti percezioni da parte dei cittadini e dei portatori d'interesse per i servizi che l'INPS offre sia mediante l'accesso alla struttura sia mediante i canali telematici.

Per quanto riguarda la gestione dei reclami, è previsto che, in attuazione delle disposizioni della Carta dei Servizi, si metta a disposizione dell'utenza il modulo per il reclamo con le segnalazioni degli eventuali disservizi o attività non conformi ai requisiti predefiniti e/o non rispondenti alle proprie attese. I reclami sono oggetto di esame e di risoluzione anche in tempo reale, se possibile.

Qualora il reclamo pervenisse attraverso altri canali (telefono, *contact-center*, posta elettronica, fax, posta ordinaria o altro), il Responsabile provvede ad acquisire le informazioni utili ad identificare il

problema, utilizzando il suddetto Modulo, ed individuando tempestivamente l'addetto alla soluzione del problema.

5.3 Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti.

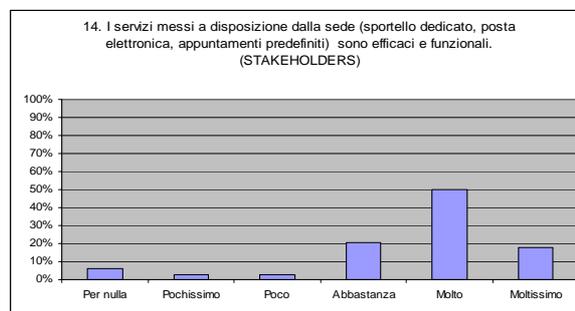
Nel 2005 l'INPS ha introdotto la modalità di lavoro in *tempo reale*. L'organizzazione del lavoro si modifica secondo un sistema che non prevede interruzioni dal momento della richiesta al momento della liquidazione della prestazione o del servizio. Il lavoro corrente, proveniente da domanda di soggetti singoli od organizzati, viene gestito a flusso, avviando e concludendo, laddove possibile, la lavorazione in *front-office* senza soluzione di continuità (vedere sottocriterio 2.3).

L'Istituto ha partecipato a varie iniziative seminariali per far comprendere le necessità della Sede e concordare modalità operative che possano migliorare il flusso di domande in entrata, diminuire i tempi di definizione delle pratiche e ridurre le r-lavorazioni e le difettosità.

I Rappresentanti dei Patronati, al fine di favorire la tempestività dell'*iter* istruttorio, la contrazione dei tempi di trattazione e la definizione dei procedimenti, a seguito di espressa richiesta della Sede, si sono impegnati a:

- distribuire nel mese la presentazione delle richieste, evitando la concentrazione del flusso nei giorni finali del mese;
- curare la corretta compilazione delle richieste, correlandola sempre, anche tramite autocertificazione, della documentazione indispensabile alla loro definizione;
- utilizzare esclusivamente la trasmissione telematica delle domande, limitando le domande cartacee ai casi eccezionali.

La Sede, a sua volta, si è impegnata a definire in tempo reale le domande complete, garantendo la trattazione e la definizione delle domande pensionistiche *on-line* senza attendere la consegna della documentazione cartacea.



La Sede ha promosso varie iniziative anche per ottimizzare lo scambio di informazioni con gli organismi assicuratori esteri per le prestazioni in convenzione internazionale. Anche per questo servizio è stato potenziato nel tempo il canale telematico di comunicazione, consentendo così di abbattere notevolmente i tempi di erogazione delle pensioni nel cumulare contributi italiani ed esteri.

CRITERIO 6

RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO CLIENTE

6.1. I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente.

L'INPS ha avviato da molti anni una politica aziendale mirata alla soddisfazione del cliente e, più di recente, è stata adottata l'ottica della Qualità Totale, con l'obiettivo di migliorare l'azione amministrativa non solo in termini di efficienza ed efficacia, ma anche di economicità.

Fattori di servizio	Media		Diff.
	2000	2002	
Cortesia e disponibilità	3,3	3,4	+0,1
Chiarezza delle informazioni	3,2	3,3	+0,1
Competenza dei dipendenti	3,1	3,3	+0,2
Facilità di ottenere informazioni	3,0	3,1	+0,1
Consulenza	3,0	3,1	+0,1
Comodità dell'attesa	3,0	3,1	+0,1
Rapidità allo sportello	2,9	3,1	+0,2
Tempestività delle prestazioni	2,9	3,0	+0,1
Comprensibilità dei moduli	2,7	2,9	+0,2
Servizio telefonico	2,7	2,8	+0,1
Valutazione complessiva sul servizio	3,0	3,2	+0,2
TOTALE	3,0	3,1	+0,1

(*) Legenda: 1= per nulla soddisfatto; 2= poco soddisfatto; 3= abbastanza soddisfatto; 4= molto soddisfatto

Fattori di servizio	% di per nulla poco		Diff.	% abbastanza molto		Diff.
	2000	2002		2000	2002	
Cortesia e disponibilità	11,3	7,6	-3,7	88,7	92,4	+3,7
Chiarezza delle informazioni	15,6	10,8	-4,8	84,4	89,2	+4,8
Competenza dei dipendenti	13,0	8,7	-4,3	87,0	91,3	+4,3
Facilità di ottenere informazioni	23,9	16,9	-7,0	76,1	83,1	+7,0
Consulenza	24,0	15,7	-8,3	76,0	84,3	+8,3
Comodità dell'attesa	22,9	18,0	-4,9	77,1	82,0	+4,9
Rapidità allo sportello	26,3	20,3	-6,0	73,7	79,7	+6,0
Tempestività delle prestazioni	28,8	19,9	-8,9	71,2	80,1	+8,9
Comprensibilità dei moduli	37,2	29,0	-8,2	62,8	71,0	+8,2
Servizio telefonico	36,4	29,7	-6,7	63,6	70,3	+6,7
Valutazione complessiva sul servizio	17,9	11,8	-6,1	81,1	88,2	+6,1
TOTALE	23,4	17,1	-6,4	76,5	82,9	+6,4

A livello nazionale, le più recenti rilevazioni di *customer satisfaction* risalgono agli anni 2000 e 2002. Non sono disponibili dati disaggregati di analisi provinciale. Dalla comparazione delle valutazioni

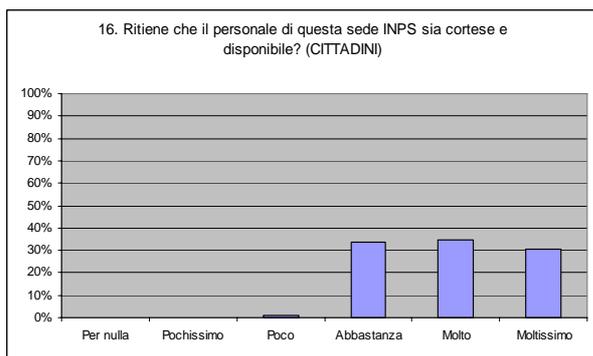
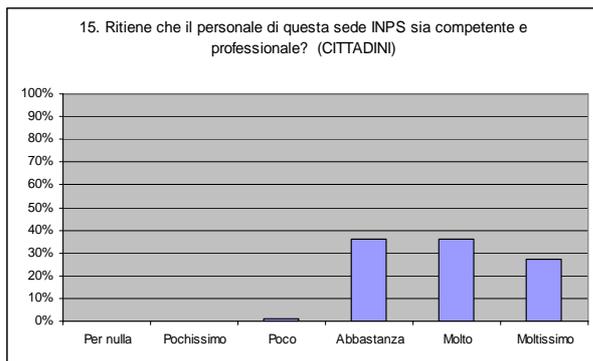
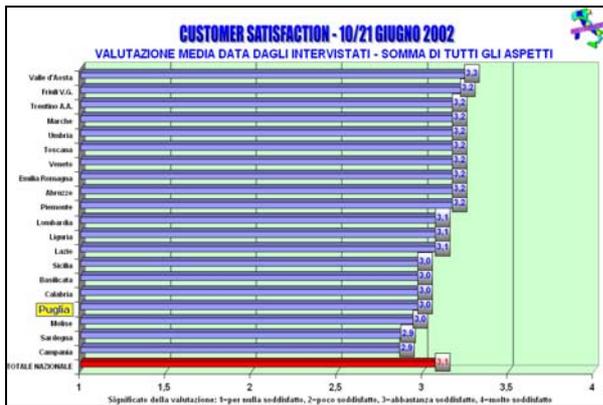
espresse dagli intervistati si evince un *trend* positivo, a testimonianza del fatto che l'attenzione al cliente produce risultati positivi nella percezione che questi ha del miglioramento del servizio offerto già nel breve periodo.

Contestualmente fu svolto lo stesso tipo di indagine tra i frequentatori del sito *Internet* dell'Istituto. I risultati posti in paragone a quelli ottenuti dalle schede distribuite presso le sedi territoriali sono illustrati nelle tabelle seguenti.

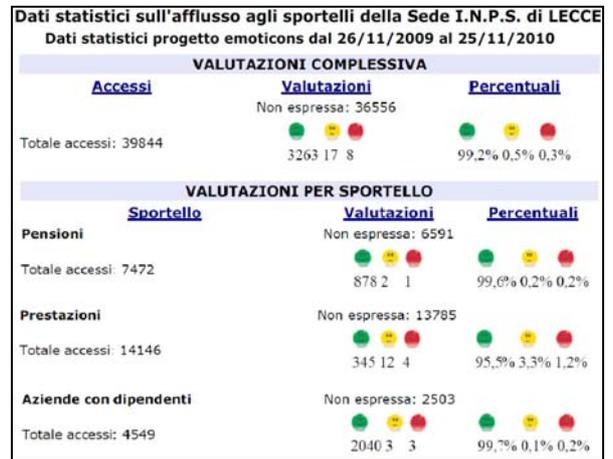
ASPETTI DEL SERVIZIO INPS	VALUTAZIONE MEDIA DATA DAGLI INTERVISTATI (*)		
	INTERNET 2000	INTERNET 2002	NO INTERNET
COMPETENZA	2,8	3,1	3,3
TEMPESTIVITA' DELLE PRESTAZIONI	2,4	2,8	3,0
CHIAREZZA DELLE INFORMAZIONI	2,7	3,0	3,3
CONSULENZA	2,5	2,8	3,1
CORTESIA E DISPONIBILITA'	3,0	3,2	3,4
COMPRESIBILITA' DEI MODULI	2,4	2,8	2,9
RAPIDITA' DEL SERVIZIO ALLO SPORTELLLO	2,6	2,8	3,1
COMODITA' DELL'ATTESA	2,6	2,9	3,1
QUALITA' DEL SERVIZIO TELEFONICO	2,2	2,6	2,8
FACILITA' DI OTTENERE INFORMAZIONI	2,4	2,8	3,1
VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL SERVIZIO	2,5	2,9	3,2
SOMMA DI TUTTI GLI ASPETTI	2,6	2,9	3,1

E' possibile avere una valutazione del *trend* locale, dal confronto delle risultanze dei questionari dei singoli cittadini, tra il dato aggregato per la Puglia del 2002 e quello rilevato a Lecce nel 2009. In occasione dell'attività di autovalutazione con modalità CAF, svolta nel periodo 2008-2009, per la prima volta sono stati somministrati questionari anche ai portatori d'interesse (*stakeholders*), quali Enti di Patronato, Consulenti del Lavoro e Rappresentanti di categorie lavorative.

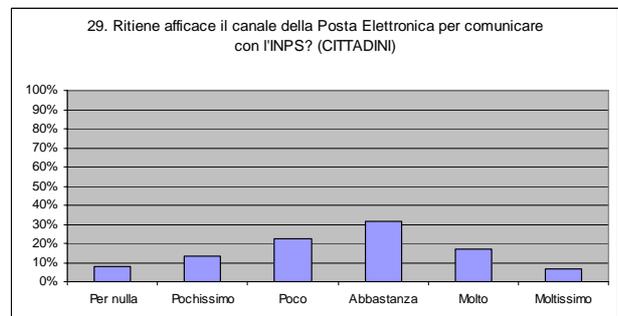
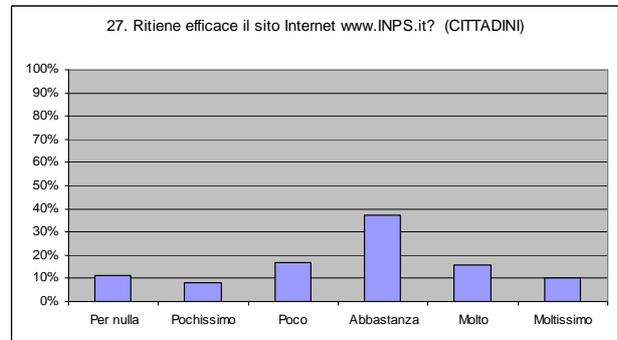
L'analisi effettuata ha evidenziato giudizi soddisfacenti relativamente agli operatori della sede, alla loro professionalità, capacità di comunicazione e disponibilità. Il *trend* delle rilevazioni nel 2009 rispetto ai dati della *customer satisfaction* a livello regionale della campagna 2002 è positivo.



Nell'ultimo anno per la campagna "Mettiamoci la faccia", sono stati collocate presso alcuni gli sportelli le apposite apparecchiature che permettono al cittadino di esprimere il suo grado di soddisfazione sulla qualità del servizio d'informazione. I giudizi espressi premiano la professionalità, cortesia e impegno degli addetti.



Sono state attivate, nel tempo, un numero sempre maggiore di canali per accedere ai servizi INPS, sia per le aziende che per i cittadini. Il sito *Internet* dell'INPS è sempre più frequentato. Nonostante l'età medio/alta dei clienti dell'area pensioni, sono in aumento i servizi utilizzati da questa fascia d'utenza e il loro apprezzamento. La nuova veste del sito è stata studiata per cercare di soddisfare le esigenze di un pubblico sempre più vasto, che mediamente fa registrare circa 350.000 contatti giornalieri, con punte che sfiorano le 500.000 visite quotidiane. Nei primi dieci mesi del 2010 sono state sfogliate oltre 2 miliardi di pagine con un incremento del 50% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. Oltre 5 milioni di cittadini dispongono di PIN per operare sul sito e il 25% di essi ha più di 60 anni.



La posta elettronica è particolarmente utilizzata nell'area aziende e lavoratori autonomi, nelle quali la specifica utenza (consulenti del lavoro, commercialisti, amministratori) ha già da tempo adottato questo canale comunicativo. Anche in ambito d'invalidità civile viene largamente utilizzata la posta elettronica, confermando l'utilità di questo strumento per i disabili. In ogni caso è la specificità

dell'utenza a determinare il maggiore o minore uso delle *e-mail*, in relazione al grado di alfabetizzazione informatica.

Il *Contact Center* INPS-INAIL offre un'ulteriore possibilità di comunicazione. Il servizio in *outsourcing* è appaltato ad una società specializzata. L'INPS ha curato direttamente, con propri funzionari, la formazione del personale che presidia le postazioni telefoniche e fornisce, aggiornandolo costantemente, il *software* informativo utilizzato dagli stessi operatori.

6.2. Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente.

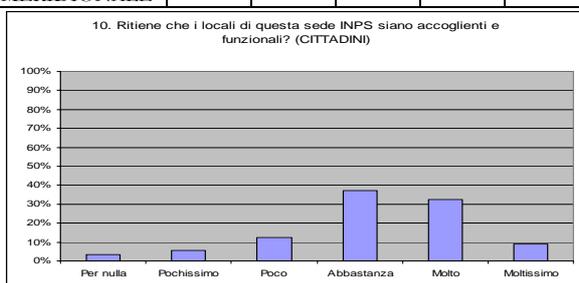
Le rilevazioni del cruscotto direzionale indicano *performance* in continuo e progressivo miglioramento riguardo all'indice delle giacenze e dei tempi di erogazione delle prestazioni, che hanno superato le aspettative del piano previsionale.

Molto buono il *trend* dell'area medico legale nell'attività di revisione sanitaria delle invalidità civili, di recente affidata all'INPS al fine di evitare frodi ed abusi nella concessione delle provvidenze previste agli invalidi.

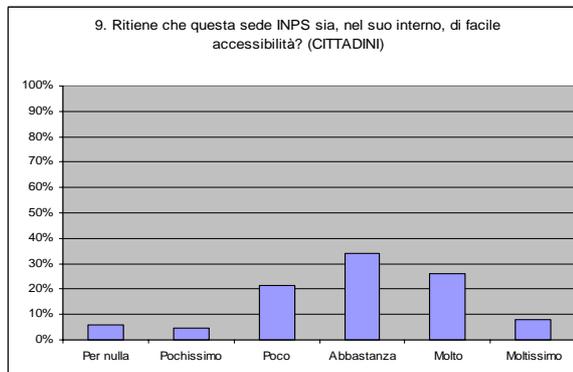
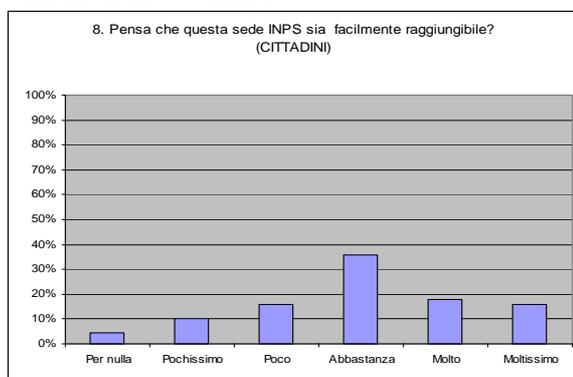
Questi risultati sono il frutto di una attenta pianificazione, che si traduce nella redazione del *Piano budget* annuale. Viene effettuata una frequente verifica della rispondenza dei risultati di produzione alle aspettative, in modo da evidenziare tempestivamente gli scostamenti ed intervenire con opportuni correttivi.

DATI DEL CRUSCOTTO DIREZIONALE RELATIVI AL PERIODO 2006-2010					
% DOMANDE DI PENSIONI DEFINITE ENTRO 30 GIORNI					
	2006	2007	2008	2009	AL 09/2010
LECCE	72,47	71,89	74,04	78,57	81,09
MEDIA PUGLIA	64,34	68,43	71,28	76,84	79,37
MEDIA ITALIA CENTRO MERID.				71,84	77,68

DATI DEL CRUSCOTTO DIREZIONALE RELATIVI AL PERIODO 2006-2010					
INDICATORE SINTETICO EFFICIENZA/EFFICACIA AREA MEDICO LEGALE					
RAPPORTO ALLA MEDIA NAZIONALE =100,00					
	2006	2007	2008	2009	AL 09/2010
LECCE	97,16	111,86	119,47	119,43	155,36
MEDIA PUGLIA	96,63	110,03	109,74	122,14	132,1
MEDIA ITALIA CENTRO MERIDIONALE				104,18	100,08



Buona la valutazione dell'accessibilità e la fruibilità dei locali della sede. La ristrutturazione dei locali, avvenuta nel 2007, ha migliorato le sale d'attesa e l'ambiente della *reception*. Sono in corso lavori per allestire, al piano terra della sede, locali idonei ad accogliere l'attività medico legale, migliorandone enormemente l'accessibilità ed abbattendo tutte le barriere architettoniche.



Anche la le code d'attesa sono ora analizzate. La sede si è dotata, recentemente, di un nuovo sistema informatizzato "eliminacode". Il pubblico accedendo agli uffici riceve dal sistema un *ticket* numerato, specifico per ciascuna tipologia di sportello, quindi può accomodarsi in sala d'attesa dove, grazie ad un *monitor*, può seguire la progressione della coda e viene avvisato dell'arrivo del proprio turno. Grazie anche a questo sistema, possono essere studiati oggettivamente i flussi allo sportello, permettendo l'adozione di accorgimenti organizzativi al fine di ridurre i tempi d'attesa.

Dati statistici sull'afflusso agli sportelli della Sede I.N.P.S. di LECCE

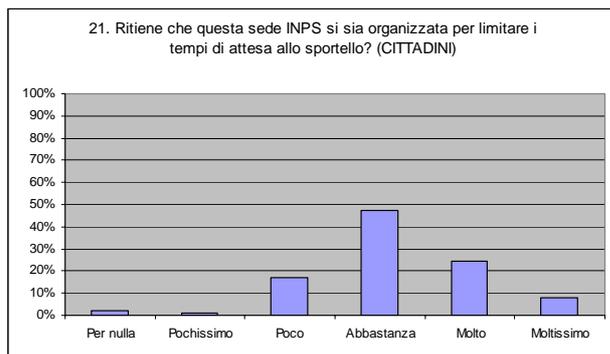
Periodo dal 26/11/2009 al 25/11/2010

Sportello	Clienti	T.m. sportello
Pensioni	14961	8 min.
Prestazioni	21966	5 min.
Artigiani, Commercianti, Lavoratori domestici	11912	6 min.
Aziende con dipendenti	6937	9 min.
Contributi	2829	5 min.
Agricoltura	6353	6 min.
Invalidi civili Assegni sociali	7679	4 min.
730	254	5 min.
TOTALE	72891	

T.m. sportello = Tempo medio di sportello

PRODOTTI RICHIESTI

Sportello	Prodotto	Richieste
730	Presentazione mod. 730	253
Agricoltura	Consulenza	6349
Artigiani, Commercianti, Lavoratori domestici	Consulenza	11904
Aziende con dipendenti	Consulenza	6935
Contributi	Consulenza	2826
Invalidi civili Assegni sociali	Consulenza	7676
Pensioni	Consulenza	14952
Prestazioni	Consulenza	21954

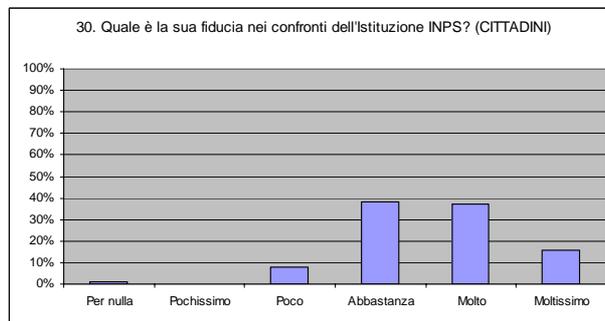


ORARIO DI EMISSIONE TICKETS

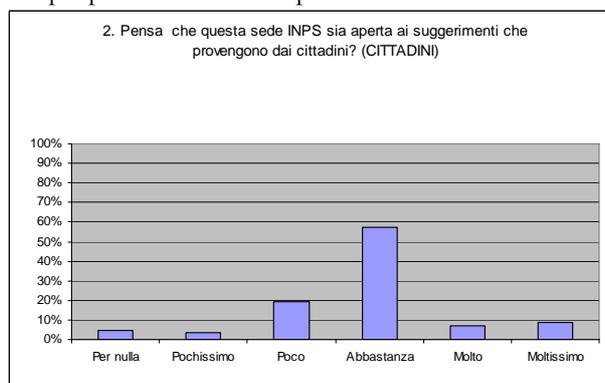
Fascia oraria	Numero tickets emessi
8.30 - 9.00	7638
9.00 - 10.00	18597
10.00 - 11.00	16719
11.00 - 12.00	13779
12.00 - 13.00	9
Pomeriggio	17150

Molto buono il grado di fiducia verso l'organizzazione. Il prospetto di sintesi delle

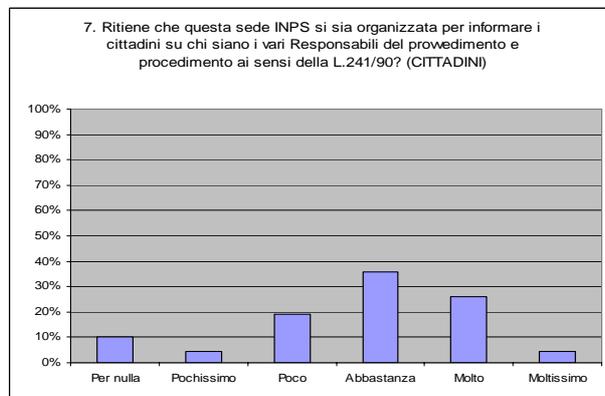
risposte alla specifica domanda, di seguito riportato, conferma quanto risulta in quelli relativi alla competenza e professionalità del personale. Sono, infatti, numerose le richieste di consulenza quotidianamente rivolte ai funzionari della sede INPS di Lecce, da parte di aziende, professionisti ed Enti di Patronato.



Discreta la percezione da parte dei cittadini dell'attenzione che la Sede presta ai suggerimenti e alle proposte in merito ai procedimenti.



Il punto di vista dell'opinione pubblica rispetto all'apertura e alla trasparenza dell'organizzazione della sede di Lecce è positivo. Per informare i cittadini, ai sensi della legge n° 241/90 sono pubblicate, con affissione all'albo nei locali destinati a *reception*, le attribuzioni di responsabilità del procedimento e del provvedimento ai titolari di posizione organizzativa.

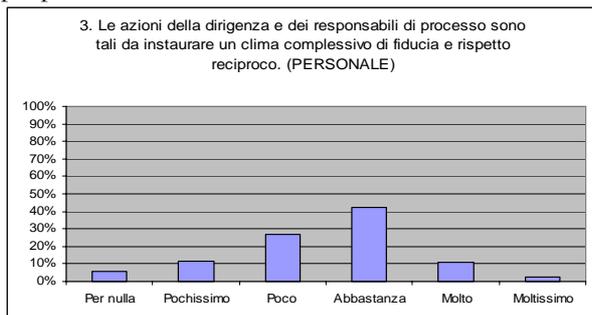


CRITERIO 7

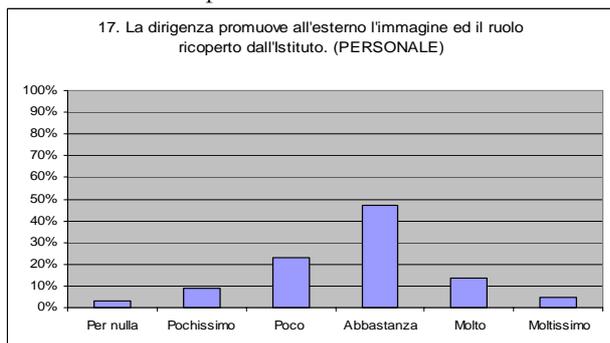
RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE

7.1 I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale.

Precedentemente alla rilevazione CAF 2009 non sono presenti rilevazioni oggettive, con criteri assimilabili, sulla soddisfazione e motivazione del personale. All'indagine interna sulla soddisfazione e motivazione hanno dato il loro apporto 170 colleghi, che hanno compilato il questionario proposto.



La riorganizzazione degli uffici ha imposto una revisione dell'assegnazione delle posizioni organizzative, in ragione del nuovo organigramma. In questa fase si sta ponendo maggiore attenzione, nell'individuazione dei responsabili, alle specifiche competenze in materia di lavoro da essi possedute. Poiché la maggior parte del personale INPS si colloca nella fascia del funzionariato, l'autonomia operativa e decisionale è diffusa e ben percepita. Il nuovo assetto logistico, il massiccio ricorso alla formazione *on-job* e le azioni di miglioramento intraprese impongono una verifica a breve termine. L'aspettativa è di riscontrare migliori evidenze di soddisfazione del personale.

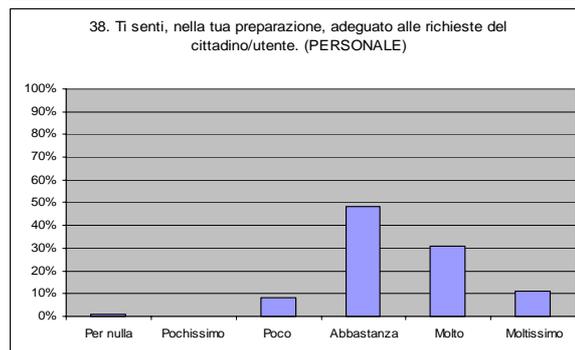
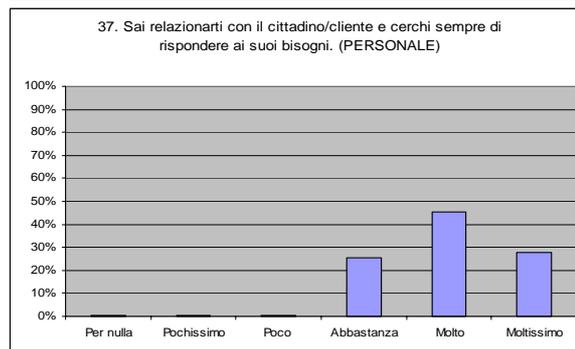
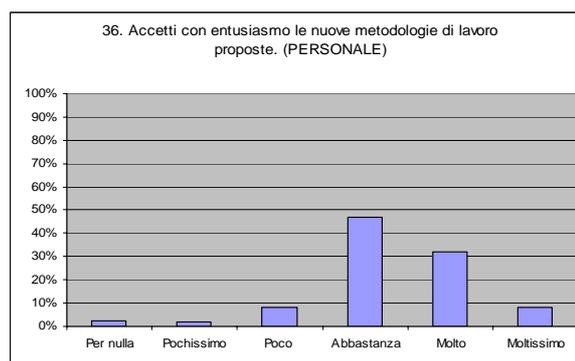


Il personale è generalmente ben disposto a partecipare alle attività proposte dalla Direzione. Ad esempio, in occasione del progetto CAF, sono stati invitati ad accedere al questionario interno predisposto *on-line* nella *Intranet* 251 colleghi. Di questi 170 hanno accettato l'invito compilando il *form*, percentuale di risposta del 67,73.

Il 65% dei dipendenti esprime un giudizio positivo su come la Dirigenza locale promuove l'immagine e il ruolo dell'Istituto in ambito socio-economico.

Dalle risposte nei questionari si deduce che il personale ha buona propensione ad accettare il cambiamento. Ottima è la fiducia nella propria preparazione, capacità di relazione con il pubblico e attitudine ad affrontare i problemi relativi al lavoro.

Si percepisce un forte senso di responsabilità nel presidio degli uffici, segnalato dalla richiesta della necessaria formazione nell'avvicendamento per trasferimenti e *turn-over*.



7.2 Gli indicatori di risultato del personale.

L'assenteismo non ha mostrato mai aspetti patologici nella sede INPS di Lecce. Le percentuali di assenza rientrano in parametri fisiologici, con un *trend* in costante miglioramento.

Percentuali di assenza				
Area	2007	2008	2009	Al 31/10/2010
Tutti Processi primari	26,13	27,16	27,76	23,58
Area medico legale	22,39	21,89	19,18	23,00
Totale sede	25,74	25,35	25,31	23,62

Come già evidenziato nelle tabelle riepilogative della produttività, riportate nel sottocriterio **6.1**, la *performance* del personale è più che soddisfacente, costantemente alta rispetto a quelle di paragone.

DATI UTILIZZO PAPERLESS SEDE DI LECCE 2006-2010					
TIPO COMUNICAZ.	2006	2007	2008	2009	AL 10/2010
Pianif. turni e straord., comun. assenze, ferie, timbrature	17585	20354	21810	22264	19839
Rich. lavori, cancelleria, modulistica assist. informatica	947	942	843	866	807
O.d.S, C.d.S., Comun. tematiche	116	157	164	149	151
TOTALE	18648	21453	22817	23279	20797

Tutto il personale, nello svolgimento della propria attività, utilizza le procedure informatiche. Costante è l'uso del sistema *paperless* per le comunicazioni interne relative ad assenze, pianificazione di turni di lavoro e ferie, richieste di materiale di cancelleria e modulistica, richieste d'intervento tecnico per le apparecchiature informatiche. Lo stesso canale viene utilizzato dalla Direzione per la pubblicazione di Ordini di Servizio, Comunicazioni di Servizio, Comunicazioni tematiche, di cui il personale attesta la presa visione sempre per via informatica.

Si può notare come l'uso del sistema *paperless* sia in costante aumento per le attività d'ufficio. E' da considerarsi positivo - in quanto indice di miglior funzionamento delle infrastrutture - il *trend* a ribasso per tutto il settore relativo alle richieste di assistenza.

Per quanto riguarda la capacità di relazionarsi ai cittadini/clienti e di rispondere ai loro bisogni, le risposte al questionario interno evidenziano risultati più che soddisfacenti, peraltro confermati dai giudizi forniti da cittadini e *stakeholders*.

La ristrutturazione logistica della *reception* e la professionalità profusa agli sportelli hanno dato un eccellente risultato ottenuto dalla Sede di Lecce, sia in termini di efficienza/efficacia, sia in termini

d'immagine dell'Istituto nei confronti del cittadino/cliente e dei portatori di interesse.

Un regolamento particolarmente severo disciplina tutte le attività di collaborazione esterna svolte da dipendenti dell'Istituto: esse sono rigorosamente soggette a segnalazione obbligatoria da parte dell'interessato e ad autorizzazione preventiva del Direttore.

A supporto dei riconoscimenti rilevati nell'indagine del 2009 ci sono anche evidenze giornalistiche di plauso all'operato di lavoratori dell'INPS di Lecce e documenti che riconoscono le qualità professionali del personale. Sono della Sede di Lecce i funzionari formalmente individuati come referenti regionali in materia di:

- prosecuzione volontaria della contribuzione;
- normative e procedure per le prestazioni agli invalidi civili;
- normativa e procedura per il recupero dei pagamenti indebiti;
- procedure di gestione della medicina fiscale.

L'INPS si è dotato fin dagli anni '80 di strumenti di incremento della *performance* individuale e di sede e dei relativi sistemi premianti. Nella retribuzione del personale ci sono le variabili dei compensi incentivanti ordinari e speciali, legati alle *performance* individuali e di sede. L'incentivazione ordinaria è commisurata al raggiungimento degli obiettivi pianificati nel *Piano budget* annuale di sede, quella straordinaria al raggiungimento degli obiettivi pianificati nei progetti speciali di recupero criticità regionali e locali. Dall'anno 2003 ad oggi i macro obiettivi di produttività sono stati sempre raggiunti. Dall'anno 2007 il controllo di gestione si è arricchito dello strumento del *Cruscotto direzionale* e da allora si è potuto misurare l'incremento non soltanto quantitativo, ma anche qualitativo dei risultati. Negli anni è stato costantemente realizzato un incremento degli indicatori sintetici del *Cruscotto* sia rispetto al pianificato che rispetto a quanto realizzato nell'anno precedente. La realizzazione degli obiettivi incrementali di anno in anno ha permesso al personale di beneficiare dell'incentivazione ordinaria e speciale al 100%. La corresponsione individuale dell'incentivo è legata anche a *standards* individuali di *performance* commisurati alla presenza in servizio. Dall'anno 2010 è stato nominato un *Organismo Indipendente di Valutazione della Performance*, che - a livello centrale - ha avviato uno studio per l'introduzione di nuovi criteri di valutazione individuale, imposte delle norme in materia di valorizzazione del merito.

CRITERIO 8

RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETA'

8.1 I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse.

L'impatto che l'Istituto ha nei confronti della società è fortissimo. L'attività dell'INPS sul territorio è di vitale importanza per l'economia della collettività, poiché garantisce la redistribuzione delle risorse raccolte con le contribuzioni ai soggetti più deboli: pensionati e beneficiari delle varie tipologie di prestazioni a sostegno del reddito. L'INPS a livello centrale è attivamente e frequentemente coinvolto dal legislatore e dal Governo in attività di progettazione, studio e analisi per l'emanazione di nuove norme e regolamenti in materia di Stato sociale.

I portatori d'interesse riconoscono la centralità dell'INPS nel sistema del *welfare*, come si rileva dalle risposte ai questionari e dalle richieste di consulenza che gli stessi fanno agli sportelli.

Come già relazionato nel sottocriterio **6.1**, non esiste uno storico di rilevazioni relative alle percezioni degli *stakeholders*, in quanto il primo sondaggio ufficiale è stato svolto nel 2009. Da tale rilevazione appare evidente che la reputazione della struttura amministrativa di Lecce è eccellente.

Sono state messe a disposizione dell'utenza le pubblicazioni predisposte dalla D.G. sulla *Carta dei Servizi INPS*, dove sono illustrati gli impegni assunti nei confronti della collettività, e il modulo reclami con cui i cittadini possono segnalare i disservizi riscontrati ed esprimere eventuali osservazioni. Le stesse informazioni sono disponibili sul sito *Internet* dell'INPS.

Nell'ultima stesura del *Bilancio sociale* edizione 2009 la sede di Lecce ha collaborato fattivamente e proficuamente con la D.R. per la redazione del *Bilancio sociale* della Regione Puglia. Il documento è consultabile sulle reti *Internet* ed *Intranet* del sito istituzionale.

Inoltre sono correntemente aggiornati sul sito i *curricula* dei Dirigenti, gli incarichi ricoperti e le retribuzioni percepite, in linea con le previsioni delle recenti norme sulla trasparenza dell'operato nelle Pubbliche amministrazioni.

Il trasferimento all'INPS, negli ultimi anni, delle competenze in materia di invalidità civile ha prodotto una notevole riduzione dei tempi di erogazione delle provvidenze ai beneficiari (vedere sottocriterio **9.1**). E' evidente il positivo impatto sociale che questo risultato comporta, soprattutto a fronte dell'alta percentuale di invalidi civili presente nel territorio.

Nel complesso la percezione dei comportamenti tenuti dal personale e dalla Dirigenza della Sede INPS di Lecce può ritenersi un modello di riferimento, anche in considerazione del contesto

socio-economico nel quale opera e nel confronto con le altre P.A.

8.2 Gli indicatori della *performance sociale* dell'organizzazione.

Per lo svolgimento delle attività istituzionali e il raggiungimento degli obiettivi di qualità, la sede promuove e realizza protocolli d'intesa con enti locali e organizzazioni rappresentative dell'utenza: Regione, Provincia e Comuni, Prefettura, ASL della provincia di Lecce, Confindustria, Camera di Commercio, Enti di Patronato, Direzione Prov.le del Lavoro, etc.

A titolo di sintesi si elencano di seguito le principali collaborazioni a vari livelli, sia nazionali che territoriali:

- collegamento telematico con l'Agenzia delle Entrate per le verifiche reddituali;
- collegamento telematico con gli Archivi Anagrafici Comunali per le verifiche anagrafiche;
- collegamento telematico con l'INPDAP per il trasferimento di contributi nel caso di ricongiunzioni;
- attivazione della procedura per l'invio telematico delle dichiarazioni e versamenti contributivi da parte dei Consulenti del Lavoro e degli altri professionisti che coadiuvano i datori di lavoro;
- collegamento telematico congiunto con INAIL e Cassa Edile per l'erogazione del DURC;
- protocollo d'intesa per lo scambio di dati con l'INAIL per la definizione delle azioni di surroga relative alle prestazioni collegate a infortuni;
- protocollo d'intesa per lo scambio di dati con le varie Casse Previdenziali per l'unificazione della posizione assicurativa;
- collegamento telematico con la Camera di Commercio per il controllo incrociato relativo alle iscrizioni di Artigiani e Commercianti;
- protocollo d'intesa per lo scambio di dati con tutti i Comuni della provincia per l'erogazione dell'assegno di maternità e dell'ISEE, per l'accesso al casellario pensionati;
- protocollo d'intesa per lo scambio di dati con l'ASL per l'erogazione degli assegni e delle pensioni di invalidità civile;
- protocolli d'intesa con l'Ispettorato del Lavoro, con la Guardia di Finanza, con l'INAIL e con la SIAE per azioni di vigilanza congiunta;
- protocollo d'intesa con il Comando reclutamento e forze di completamento Puglia per l'utilizzo della procedura telematica per lo scambio di dati ai fini dell'accredito del periodo di servizio militare;

- protocolli d'intesa nazionali e locali con l'Ordine dei Consulenti del lavoro per la definizione dei principi fondamentali di collaborazione e potenziamento della comunicazione telematica per l'applicazione delle metodiche della "qualità totale";
- accordo con le OO.SS. per la canalizzazione telematica delle quote associative sindacali;
- accordi con Scuole ed Università per lo svolgimento di stage formativi; la formazione ai ragazzi delle scuole è una leva strategica per diffondere la cultura dello Stato sociale, i principi costituzionali di solidarietà, di previdenza e di assistenza;
- accordo con l'Ordine degli Avvocati per lo svolgimento di tirocinio presso l'Ufficio legale della Sede;
- prassi istituzionale con le Università per la verifica delle autodichiarazioni relative al periodo di riscatto laurea;
- collegamento telematico con parte degli archivi del Ministero di Grazia e Giustizia che consente a ciascun utente Avvocato dell'Istituto di effettuare consultazioni on-line delle informazioni contenute nei Registri di Cancelleria di quegli Uffici Giudiziari.

Nell'ambito dello scambio di informazioni tra la Sede di Lecce e le Anagrafi Comunali della provincia, si riportano di seguito due tabelle: la prima indica il grado di adesione dei Comuni e la relativa percentuale di popolazione; la seconda riporta i dati relativi al traffico delle informazioni scambiate.

TRASMISSIONI TELEMATICHE DAI COMUNI NEL PERIODO 29/10/2010 - 28/11/2010		
COMUNI DELLA PROVINCIA	97	% COPERTURA TERRITORIO E POPOLAZIONE
POPOLAZIONE PROVINCIALE	812658	
VARIAZ.ANAGRAF. RICEVUTE	10037	
COMUNI CHE HANNO TASMESSO	93	95,90%
POPOLAZ.COMUNI DI RIFERIM.	796663	98,00%

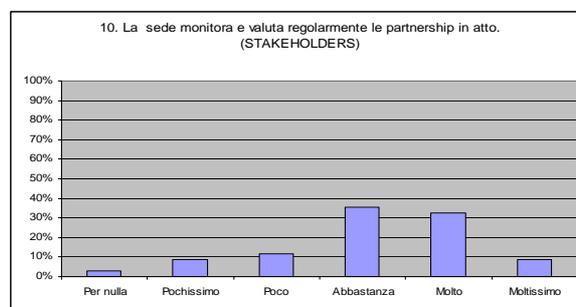
EVENTI	NUMERO COMUNICAZ.	EVENTI NEL PERIODO
Decesso	1093	453
Variazioni Indirizzo	5906	1091
Variazioni Stato civile	829	237
Variaz. dati anagrafici	19	11
Comunicazioni diverse	2190	

La colonna eventi riporta quelli effettivi avvenuti nel periodo considerato (sono escluse comunicazioni duplicate).

L'INPS di Lecce solo raramente è stata oggetto di critiche dalla stampa locale; anche questo depone positivamente sul buon funzionamento degli uffici e la conseguente buona immagine percepita dalla pubblica opinione.

In materia di ammortizzatori sociali, la crisi economica e sociale ha indotto nuove norme a sostegno dell'occupazione e del reddito degli stati sociali meno abbienti: in particolare sono stati modificati, in deroga alla normativa tradizionale, i requisiti che danno diritto all'accesso alle prestazioni di sostegno al reddito, per far fronte alla crisi, con importanti misure economiche a beneficio delle classi più indigenti. Le nuove norme sui requisiti per l'accesso alle prestazioni di cassa integrazione, disoccupazione e mobilità cosiddette "in deroga" hanno visto l'Istituto impegnato in prima fila nel far fronte alle nuove emergenze sociali: sono state impiegate risorse umane imponenti, soprattutto per quanto riguarda la Sede di Lecce.

2008		2009		2010	
Num Lav. Pagati	Num Ore Pagate	Num Lav. Pagati	Num Ore Pagate	Num Lav. Pagati	Num Ore Pagate
5	6.962	333	183.759	755	542.275



In materia di Invalidità civile la provincia di Lecce si connota per un'alta incidenza di invalidi sul territorio di riferimento rispetto alla popolazione residente. Tenuto conto delle relative problematiche legate alle peculiarità di una classe sociale particolarmente bisognosa di tutela, di un substrato particolarmente a rischio, di una mole di domande di servizio che sfiora anche le 40.000 annue, si è realizzato un progetto, con indicatori certi e misurabili, che ha ottenuto appunto il riconoscimento del Ministro al Forum della P.A. 2010.

L'attenzione nei confronti dei cittadini svantaggiati ha portato la sede, già da tempo, ad adoperarsi per l'abbattimento delle barriere architettoniche e migliorare l'accessibilità degli uffici.

Negli anni 2005, 2006, 2007 si sono svolte presso la nostra sede giornate di consultazione internazionale con funzionari degli Enti previdenziali di Germania e Svizzera, finalizzate alla consulenza in materia pensionistica a lavoratori italiani che hanno prestato la loro opera in quei Paesi.

Consultazioni con funzionari esteri In occasione "Giornate Informazione Previdenziale"			
Ente previdenziale	2006	2007	2008
DRV Schwaben	123	129	121
C.S.C. Ginevra	109	107	135
Totale	232	236	256

CRITERIO 9

RISULTATI RELATIVI ALLE *PERFORMANCE*

CHIAVE

9.1. I risultati esterni: *output* e *outcome* riferiti agli obiettivi.

In sede di pianificazione degli obiettivi di Direzione Provinciale vengono annualmente stabiliti obiettivi di produttività, intesa quale rapporto fra produzione e risorse impiegate, e di qualità del servizio, rappresentata da uno *standard* di risposta alle istanze del cittadino, in relazione alle sue legittime aspettative.

Come già visto nel sottocriterio 6.1, gli indicatori della produttività mostrano livelli costantemente alti nel tempo e in continuo aumento. Il metodo seguito, omogeneo su tutto il territorio nazionale, tiene conto di quasi tutte le attività svolte dalle Sedi, opportunamente "pesate" in modo che sia possibile omogeneizzarne il valore. Sono uguali i sistemi di rilevazione dei dati, che per la maggior parte dei prodotti sono estratti in modo automatico dalle procedure di gestione dei processi di lavorazione. Disponendo di dati omogenei è possibile ricavare un valore medio nazionale di produzione, a cui viene attribuito il valore 100,00. Il posizionamento della Sede nei vari indicatori è la media ponderata dei risultati di produzione e di qualità del servizio, rapportati sia alla media nazionale sia al peso di ciascun prodotto rispetto ai carichi complessivi di lavoro della sede stessa.

Gli indicatori sintetici sono il risultato dell'integrazione di numerose rilevazioni numeriche: valore omogeneizzato pezzi prodotti, ore lavoro, indici di giacenza e deflusso, tempi soglia, etc.

DATI DEL CRUSCOTTO DIREZIONALE RELATIVI AL PERIODO 2006-2010					
INDICATORE SINTETICO GLOBALE SEDE RAPPORTO ALLA MEDIA NAZIONALE =100,00					
	2006	2007	2008	2009	AL 09/2010
LECCE	98,12	97,66	102,14	101,24	107,05
MEDIA PUGLIA	97,57	94,75	98,53	102,65	101,26
MEDIA ITALIA MERID.				95,76	92,55

Indicatori di deflusso					
Area	2006	2007	2008	2009	Al 10/2010
Prestazioni pensionistiche	102,57	100,83	96,18	100,88	97,85
Prestazioni a sostegno del reddito	100,22	100,61	99,43	100,53	100,43
Entrate contributive	104,78	100,11	100,75	102,83	94,35
Totale processi primari	102,82	100,44	98,95	101,6	97,08

Uno degli indici che misurano la capacità di rispondere alle esigenze dell'utenza è l'indice di deflusso. Se il numero di pratiche evase coincide col numero delle domande presentate nel corso dell'anno la rispondenza sarà 100. Un valore superiore a 100 indica una riduzione delle giacenze, viceversa uno inferiore indica che la giacenza finale è maggiore di quella iniziale.

L'INPS di Lecce nel periodo 2006-2010 ha saputo far fronte alle richieste pervenute, mantenendo nel tempo giacenze fisiologiche, dal momento che vi erano poche giacenze pregresse da aggredire.

Negli ultimi anni, la richiesta di servizio si sta spostando dall'area pensioni a quella delle prestazioni a sostegno del reddito. Ciò ha comportato la necessità di spostare risorse da un'area all'altra per far fronte al cambiamento.

Dati produzione lorda sede di Lecce					
Area	2006	2007	2008	2009	Al 10/2010
Prestazioni pensionistiche	36822	38682	36935	33819	31940
Prestazioni a sostegno del reddito	35967	32926	32021	36605	31306
Entrate contributive	56365	61586	50988	52442	44591
Totale processi primari	129154	133194	119944	122866	107837

Forza lavoro sede di Lecce Unità/mese presenti					
Area	2006	2007	2008	2009	Al 10/2010
Prestazioni pensionistiche		73,55	59,01	55,22	76,42
Prestazioni a sostegno del reddito		32,38	35,45	36,69	41,53
Entrate contributive		53,59	49,68	46,13	57,24
Totale processi primari		159,52	144,14	138,04	175,19

Anche questo dimostra la flessibilità dell'organizzazione e la disponibilità al cambiamento del personale.

Intanto l'indice di produttività è andato costantemente crescendo.

Indicatori di produttività					
Area	2006	2007	2008	2009	Al 10/2010
Prestazioni pensionistiche	41,81	43,83	56,63	55,23	44,08
Perestazioni a sostegno del reddito	83,35	84,74	81,62	88,28	79,91
Entrate contributive	85,74	95,77	90,8	100,5	80,6
Totale processi primari	65,57	69,58	74,55	79,14	64,51

A partire dal 2008, la qualità della produzione riscontra costantemente il superamento della media nazionale.

DATI DEL CRUSCOTTO DIREZIONALE RELATIVI AL PERIODO 2006-2010					
INDICATORE SINTETICO QUALITA' PROCESSI PRIMARI					
RAPPORTO ALLA MEDIA NAZIONALE =100,00					
	2006	2007	2008	2009	AL 09/2010
LECCE	98,96	96,39	104,85	103,69	101,07
MEDIA PUGLIA	95,65	88,45	91,66	91,57	94,42
MEDIA ITALIA MERID.				92,54	88,02

In tutte le principali aree di attività il *trend* è stato costantemente positivo.

DATI DEL CRUSCOTTO DIREZIONALE RELATIVI AL PERIODO 2006-2010					
INDICATORE QUALITA' SOGGETTO CONTRIBUENTE					
RAPPORTO ALLA MEDIA NAZIONALE =100,00					
	2006	2007	2008	2009	AL 09/2010
LECCE	100,83	109,57	111,3	114	102,85
MEDIA PUGLIA	98,72	88,45	88,54	85,12	85,84
MEDIA ITALIA MERID.				94,33	81,92

DATI DEL CRUSCOTTO DIREZIONALE RELATIVI AL PERIODO 2006-2010					
INDICATORE QUALITA' ASSICURATO PENSIONATO					
RAPPORTO ALLA MEDIA NAZIONALE =100,00					
	2006	2007	2008	2009	AL 09/2010
LECCE	98,44	77,27	99,2	91,61	102,38
MEDIA PUGLIA	96,1	86,4	94,95	93,37	99,82
MEDIA ITALIA MERID.				84,43	89,29

DATI DEL CRUSCOTTO DIREZIONALE RELATIVI AL PERIODO 2006-2010					
INDICATORE QUALITA' SOSTEGNO AL REDDITO					
RAPPORTO ALLA MEDIA NAZIONALE =100,00					
	2006	2007	2008	2009	AL 09/2010
LECCE	96,64	93,45	101,03	100,07	97,2
MEDIA PUGLIA	90,2	90,63	93,31	99,85	101,07
MEDIA ITALIA MER.				96,62	97,91

Le tabelle dimostrano il *trend* positivo negli anni, costantemente superiore alla media, come si evince dal confronto con le *performance* di paragone.

Sono costantemente monitorate dettagliatamente le attività svolte dagli uffici di tutte le aree.

Per quanto riguarda la gestione delle Invalità civili, l'Istituto è stato investito di nuove rilevanti competenze in materia negli anni 2007 e quindi nel 2010, ha così assorbito compiti prima del Ministero dell'Economia e Finanze, quindi dell'Avvocatura di Stato e degli Enti locali (Regione, ASL, Comuni). Il risultato di tale poderoso intervento è stata la riduzione da 2 anni a 3 mesi del tempo di definizione delle domande di Invalità civile e la riduzione del 60% della soccombenza in giudizio in fase di contenzioso. I dati si riferiscono ad un pervenuto medio annuo di 35.000 domande negli anni 2007 – 2010.

La Sede di Lecce ha ottenuto un premio con menzione del Ministro per la P.A. e Innovazione, Renato Brunetta, nel Maggio 2010, al concorso *Premiamo i risultati*, “per aver attuato nel 2009 un piano di miglioramento che ha coinvolto diffusamente l'organizzazione e gli *stakeholders* e raggiunto i risultati attesi”.

9.2. I risultati interni.

I diversi accordi e sinergie intercorsi con *partners* esterni hanno consentito un buon coinvolgimento dei suddetti nell'organizzazione della Sede e il miglioramento, grazie anche alle innovazioni tecnologiche e organizzative, dell'efficienza di diversi servizi. La sede di Lecce, grazie alle suddette intese, è riuscita ad aumentare costantemente il numero delle domande di pensione presentate telematicamente da parte dei Patronati. In lenta crescita anche il numero di domande di disoccupazione, presentate con la modalità telematica.

Anche il *trend* di informazioni provenienti per via telematica dai comuni è in aumento.

Sia i cittadini/clienti che gli *stakeholders* hanno espresso, attraverso i questionari, un giudizio positivo riguardo le azioni di coinvolgimento operate dalla sede.

Il controllo sulle spese di funzionamento è costante. L'INPS ha adottato un sistema di contabilità (SAP) che rende disponibili in tempo reale, nella rete, i movimenti contabili acquisiti, permettendo alle Direzioni Regionali e alla Direzione Centrale Contabilità e finanza di monitorare costantemente i vari capitoli di spesa di tutte le sedi. I conti di spesa della sede di Lecce rientrano nei limiti delle assegnazioni ricevute e congruenti ai capitoli di bilancio previsti.

Sono state avviate, di recente, in vista dell'introduzione di indici di economicità, analisi dettagliate dei costi, per la loro corretta ripartizione sui vari centri di costo (uffici). Nel prossimo futuro sarà l'economicità delle azioni amministrative il

principale metro di valutazione della *performance* delle Sedi e dei singoli uffici.

La *performance* di produttività è definita quale ottimale rapporto fra risorse impiegate e produzione ottenuta; è un'analisi puramente quantitativa, su cui tradizionalmente si fondano i sistemi di rilevazione ed è il cardine su cui si effettuano la pianificazione ed il controllo di gestione. Gli obiettivi incrementali, monitorati dal *Piano budget* di sede, sono sempre stati raggiunti e la sede di Lecce ha ottenuto la corresponsione integrale dei compensi incentivanti previsti.

Tuttavia nel tempo la crescente attenzione verso la qualità dei servizi ha richiesto nuove misurazioni ed il *Cruscotto direzionale* ha efficacemente svolto il proprio compito di monitoraggio del pianificato, del consuntivato e degli scostamenti realizzati. Dall'anno 2006 ad oggi la corresponsione dei compensi incentivanti è stata legata, secondo percentuali variabili, al raggiungimento degli obiettivi di produttività e di qualità del servizio.

Negli ultimi anni, in ragione delle rilevate esigenze di economie di scala, tenuto conto che alcuni *standards* qualitativi e quantitativi non possono essere ulteriormente incrementati, si va consolidando un concetto ancora più evoluto di misurazione della *performance*, intesa come il rapporto tra la variazione della qualità e la variazione dei costi necessari per ottenere determinati prodotti e servizi.

Laddove non siano ulteriormente incrementabili l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa, è necessario prevedere una riduzione progressiva dei costi delle strutture.

In tale ottica il controllo sulle spese di funzionamento delle strutture è diventato un'esigenza sempre più impellente ed è misurato con il nuovo sistema di contabilità analitica (SAP), che rende disponibili in tempo reale, nella rete, i movimenti contabili acquisiti, permettendo alle Direzioni Regionali ed alla Direzione Centrale Contabilità e Finanza di monitorare costantemente i vari capitoli di spesa di tutte le Sedi.

I conti di spesa della Sede di Lecce rientrano nei limiti delle assegnazioni ricevute e sono congruenti ai capitoli di bilancio previsti. Gli stanziamenti su tali conti sono ridotti di anno in anno, in linea con le direttive di finanza pubblica emanate dal Governo.

Anche per gli altri costi discrezionali, fondamentalmente quelli per straordinario e missioni del personale dipendente, vengono drasticamente ridotti di anno in anno. Ad esempio, per lavorare prodotti presso altre strutture territoriali non si ricorre più all'invio in missione del personale, ma all'inoltro delle pratiche presso le strutture che possono operare in sussidiarietà, cioè fornire lavoro alle consorelle. Tra le agenzie di Lecce e quelle sul territorio la sussidiarietà è divenuta una modalità corrente di operare, rilevata

con gli ordinari strumenti delle verifiche e del *Piano budget*, oltre che sulla contabilità analitica (SAP).

Sono state avviate di recente, in vista dell'introduzione di indici di economicità, analisi dettagliate dei costi, per la loro corretta ripartizione sui vari centri di costo (uffici). Nel prossimo futuro, sarà l'economicità dell'azione amministrativa il principale metro di valutazione della *performance* delle Sedi e dei singoli uffici.

L'indicatore di economicità, introdotto nell'anno 2009 nel sistema di misurazione del Cruscotto direzionale, rileva nella Sede di Lecce il *trend* secondo la seguente tabella, che assegna valori maggiori di 1 alle economie conseguite sulle spese totali e sulle sole spese discrezionali.

	Costi totali	Costi discrezionali	Budget costi totali	Budget costi discrezionali
Media Italia Merid. 2010	1,07	1,16	1,10	1,19
Lecce 2010	1,11	1,19	1,06	1,11
Lecce 2009	1,08	1,06	1,05	1,03

Fattore importante in merito al contenimento dei costi è rappresentato dalla corresponsione a titolo di interessi legali. Nella tabella seguente è indicato il trend degli ultimi anni relativamente agli importi pagati. E' da sottolineare l'impossibilità di azzeramento di tali somme in quanto sono incluse quelle pagate a seguito di concessioni di prestazioni su sentenza.

INTERESSI LEGALI PAGATI CON LE RATE		
	N. TOTALE	IMPORTO TOTALE
2009	4851	1.109.817,80
2008	8035	1.915.464,56
2007	9368	2.139.079,47
2006	9953	1.775.633,90

Nella riscossione dei contributi, assume rilevanza strategica il recupero delle somme non versate. A tal fine si attivano le procedure amministrative prima e legali poi. Nella tabella sono indicati la variazione incrementale del recupero crediti della Sede rispetto all'anno precedente e l'indice di riferimento rispetto alla media nazionale e regionale (che si assume pari a 100).

Dati al 10/2010	Scostamento in % vs 10/2009	Posiz. su Nazionale	Pos. su Regionale
Contesto	4,4	102	103
Recupero crediti fase amministrativa	-0,9	97	103
Recupero crediti fase legale	-	-	-
Recupero crediti concessionari	6,1	94	142
Analisi contabile	8,3	99	107

GLOSSARIO

- C.d.A.: Consiglio di Amministrazione
- CDR: Centro di Responsabilità
- CIG: Cassa Integrazione e Guadagni
- CIV: Consiglio di Indirizzo e Vigilanza
- D.G.: Direzione Generale
- D.P.: Direzione Provinciale
- D.R.: Direzione Regionale
- DURC: Documento unico di regolarità contributiva
- INVCIV: Invalidi Civili
- ISEE: Indicatore della situazione economica equivalente
- INPS: Istituto Nazionale della Previdenza Sociale
- OO.SS.: Organizzazioni Sindacali
- P.C.G.: pianificazione e controllo di gestione
- PIN (Personal Identification Number)
- RSU: Rappresentanti Sindacali Unitari
- S.I.T.: Sistema informativo Territoriale
- U.O.: Unità Operative
- URP: ufficio relazioni con il pubblico
- TFR: Trattamento di Fine Rapporto