

Intervista al Direttore Generale di Inps, Vincenzo Caridi

Ugo Calvaruso

Dottor Caridi, la comprensione dello scenario nel quale opera un'Organizzazione è indispensabile per individuare le linee di uno sviluppo possibile. Nel caso particolare di Inps questa attività è imprescindibile data l'importanza che i vari servizi offerti assumono in funzione delle dinamiche evolutive dei bisogni sia dei Cittadini, che della Società nel suo complesso. Che tipo di formazione ha sviluppato INPS per rispondere a questa esigenza?

Siamo partiti dal fatto che comprendere le direttrici del cambiamento e le conseguenti azioni da intraprendere è, oltre ad essere un utile esercizio mentale, una modalità efficace per creare servizi innovativi e reingegnerizzare i processi organizzativi.

La trasformazione di un ente come l'Inps deriva non dalle idee personali dei capi, ma da una visione condivisa. I punti di vista e le interpretazioni sono molteplici e spesso discordanti, perciò fondamentale è giungere a una previsione di quello che si stima possa accadere con maggiore probabilità. I fattori del cambiamento, per un'Organizzazione, provengono so-

prattutto dall'esterno, per questo la riflessione sugli scenari possibili è utile ad affrontare il cambiamento e a ridurre l'ansia generata dall'incertezza. Questo vale sia per le condizioni economiche che si prospettano nel futuro, sia per la crescente pervasività delle tecnologie che porteranno a realtà completamente nuove e sconosciute.

Recentemente la Direzione Formazione ha avviato importanti progetti volti a facilitare il cambiamento dell'Organizzazione in funzione dei mutamenti di scenario. Uno in particolare, denominato *Inps che Verrà*, curato da S3.Studium, ha consentito lo sviluppo di un dibattito avviato dal top management e poi aperto a tutta la dirigenza per guardare al 2028 come tappa istituzionale. È chiaro che nessuno può conoscere cosa accadrà da qui a sei anni, tuttavia è stato importante comprendere come la dirigenza immagini l'Inps del futuro e le relazioni che occorre sviluppare tra le persone e all'interfaccia con i cittadini. Attualmente è difficile fare previsioni dall'oggi al domani, figuriamoci riuscire a capire cosa succederà nel 2028, ma questo esperimento è stata un'opportunità per confrontarsi e



Ugo Calvaruso

aprire a nuovi orizzonti. I risultati ottenuti provengono dall'utilizzo di due metodologie: il Delphi, per quel che concerne la definizione dello scenario da parte del Top Management; e lo SNAP Learning, per il confronto attivo e la proposta di azioni da parte di cinquecento Dirigenti. Questo ha rappresentato, per la Direzione Formazione, la base del ragionamento per la progettazione della formazione dei prossimi anni, fer-

mo restando che occorrerà la collaborazione di tutte le Direzioni, Centrali e Regionali, e il coinvolgimento di tutta la Dirigenza. In tal modo si può rendere possibile la traduzione delle principali idee emerse in azioni concrete.

Così come il medico rafforza le proprie competenze di fronte alle patologie, così l'Istituto può considerare l'insicurezza e la precarietà, proprie della società post-industriale, come punti di

riferimento utili per progettare il cambiamento organizzativo. L'Inps sta focalizzando i propri sforzi per meglio comprendere i fattori che generano infelicità e incertezza nei cittadini. Ipotizzare quali siano questi fattori consente di indirizzare al meglio le azioni dell'Istituto finalizzate a generare maggiori possibilità di benessere.

Si pensi a come l'Inps, che è un'Organizzazione grande e complessa, durante il periodo buio della pandemia si è impegnato oltremodo per portare avanti tutte le prestazioni. Vi fornisco un dato che parla da sé: sono state erogate più ore di cassa integrazione in quel periodo, che in tutta la storia dell'Istituto.

Alcune domande che ci siamo posti durante questo esercizio di futuro sono state: quali saranno i margini di malessere della società? A quali incertezze stiamo andando incontro? Come si svilupperanno i processi che dall'attuazione dei valori porteranno alle politiche del personale? Quali saranno le soluzioni tecniche da proporre al decisore politico per la risoluzione del problema del cambiamento organizzativo?

Tuttavia, anche se prevedibili, occorre considerare la tempistica necessaria per generare i processi di erogazione, soprattutto per la trasmissione tra centro e territorio. Questo richiede la valorizzazione della solidarietà tra le varie Direzioni, l'aumento delle aree di condivisione, l'analisi dei conflitti latenti, al fine di con-

vergere su obiettivi comuni e generare un'alleanza collettiva basata su una maggiore solidarietà.

Le tre parole chiave rispetto alla società sono **inclusione, diffusione delle competenze e sviluppo delle comunità**. La trasformazione, anche digitale, che l'Istituto sta portando avanti deve essere accompagnata da tutto l'intero ecosistema che gira attorno al welfare: se fallisce l'istituto fallisce anche il sistema welfare».

In che modo l'Istituto può partecipare alla costruzione di un nuovo modello di welfare che risponda alle sfide da lei descritte?

Ci sono tre parole che descrivono le modalità con cui siamo, direi, obbligati ad agire: inclusività, intero-

perabilità e comunità.

L'istituto, nel sistema del welfare, è un Ente strumentale che opera in funzione del dettato del governo e in particolare dei Ministeri vigilanti (MinLav e Mef) ma che si interfaccia con una costellazione di attori pubblici e privati che rendono più o meno accessibile il servizio fornito al cittadino. La prima parola chiave è quindi interoperabilità, ovvero la necessità del dover lavorare insieme, soprattutto nell'ottica della trasformazione delle interazioni tra soggetti pubblici e privati in servizi digitali sempre più accessibili da parte dell'utente e del cittadino. Questo richiede un processo a monte che consenta il disegno di un processo erogativo del servizio semplice, anche in termini di prossimità al cittadino. Servizi che devono essere

progettati e realizzati non solo dall'Inps, ma da tutti gli attori coinvolti.

Qui interviene la seconda parola: comunità. L'interoperabilità produce effetti se accompagnata dallo sviluppo del senso di comunità. Entrambe permettono ad un'Istituzione come Inps di poter essere proattiva verso la comunità: abbiamo il patrimonio informativo più grande d'Italia, patrimonio che non è solo dell'istituto ma è di ciascun cittadino. Lo sforzo di Inps per sviluppare la comunità è di mettersi gradualmente al servizio del Paese per costruire insieme servizi utili. Qui ci viene in aiuto la terza parola che è inclusività: l'Inps tra i suoi valori dichiara di essere utente centrico. Questo significa che i servizi erogati dovranno sempre più essere co-progettati da tutti gli attori coinvolti. Sia-



Vincenzo Caridi



no essi “welfare provider”, ossia attori pubblici e privati coinvolti nella costruzione, nel controllo, nel monitoraggio e nell'erogazione del servizio, siano essi cittadini utenti del servizio. Tutti devono essere partecipi già dal momento della progettazione, e questo implica il coinvolgimento degli utenti per metterli al centro della relazione con le pubbliche amministrazioni.

Il coinvolgimento dell'utenza è uno dei perni su cui si fonda la filosofia del lavoro agile in Inps. Un approccio metodologico nato in contrapposizione ai dispositivi burocratici, e poco agevoli, che si basavano su una logica di progettazione “a cascata” del servizio che procede in base alla sequenza delle attività che rispondono a dei requisiti predefi-

niti. La metodologia agile soddisfa due aspetti fondamentali: il primo è l'inclusione dell'utenza sin dalla fase di identificazione dei dati e requisiti di base della progettazione recependo man mano le informazioni necessarie per sviluppare il prototipo. Il secondo aspetto è lo sviluppo di un servizio nuovo, procedendo per piccoli passi, così da non arrivare alla fine del processo per scoprire i requisiti che non vengono soddisfatti.

Un altro aspetto molto importante di questo tipo di metodologia è la possibilità di attivare un processo di apprendimento continuo che rende possibile l'aggiunta di nuovi requisiti in corso d'opera, man mano che si procede alla lettura continuativa delle esigenze dell'interlocutore durante il

percorso di progettazione e portata in esercizio del servizio. Questo significa non cadere nell'eccesso di presunzione indotto dal ritenere di avere una visione esaustiva e completa all'inizio dello sviluppo di un nuovo servizio, soprattutto per realtà complesse come quelle che riguardano i servizi erogati dall'Istituto.

Il coinvolgimento dell'utenza è importante per lo sviluppo di procedure e di servizi nuovi, tuttavia è indispensabile il reale coinvolgimento degli attori del territorio, a partire dalle sedi decentrate dell'istituto che agli attori pubblici e privati. Per questo l'Istituto si sta impegnando anche nel comprendere le giuste modalità di coinvolgimento, che non siano solo formalmente corrette ma che of-

frano garanzie sia di giusta rappresentanza degli stakeholder, anche attraverso un campione significativo di utenti, che di partecipazione proattiva e seria.

Sviluppo della comunità, interoperabilità e inclusione significano, quindi, un coinvolgimento di tutti gli attori per farli operare all'unisono, condividendo il patrimonio dei dati disponibili e facilitando le attività di costruzione del servizio attraverso la co-progettazione e la co-erogazione.

Che ruolo riveste la formazione in questo disegno evolutivo dell'organizzazione di INPS?

La formazione non è estranea alla riprogettazione dei servizi. Poniamoci la prima

domanda: perché l'interoperabilità è il driver principale del nuovo welfare? Perché oggi i servizi, per essere utili e adeguati alle esigenze dell'Utente, devono essere co-progettati. Questo significa che, ad esempio, se l'Inps realizzasse da solo una procedura informatica sicuramente fallirebbe nel suo intento, perché non terrebbe conto di molti aspetti che invece potrebbero essere compensati da altri attori.

Per questo stiamo sperimentando diversi metodi formativi volti alla costruzione di comunità di apprendimento capaci di includere partner territoriali, a partire dai comuni, con i quali è necessario addivenire, quanto prima possibile, a una condivisione dei dati a vantaggio delle comunità di cui facciamo parte. Occorre padroneggiare sempre più la tecnologia non come fine ma come strumento per generare valore a partire dai dati presenti nelle Pubbliche Amministrazioni. Io posso parlare dell'Inps in qualità di Direttore Generale, ma il vero salto di qualità per la modernizzazione del Paese si farà quando saremo in grado di sviluppare delle comunità inclusive e interoperabili. Ma questo, si comprende bene, non è solo un'operazione informatica ma concettuale, che richiede un forte investimento formativo volto a modificare l'approccio culturale.

"Welfare as a Service" è il progetto di una piattaforma, la cui sperimentazione contiamo di avviare entro il

2024. Tale piattaforma dovrebbe mettere in relazione tutte le informazioni che appartengono a un cittadino in relazione alle prestazioni previdenziali e assistenziali. In questa piattaforma oltre ai dati dell'Istituto, saranno inclusi quelli degli Enti locali, delle comunità, e delle Pubbliche Amministrazioni centrali. Dovrà inoltre contenere servizi e dashboard che consentano a tutti gli attori coinvolti di prendere delle decisioni consapevoli e mirare alle esigenze del cittadino sulla base di un approccio complessivo dei bisogni di ciascuno, facendo al contempo programmazione e monitoraggio su previdenza e benefici di assistenza. Per fare questo la tecnologia è di forte aiuto, anche perché sta facendo passi da gigante, ma saranno le nostre convinzioni, i nostri comportamenti e il nostro atteggiamento culturale a realizzare tutto questo.

Il Paese ci chiede di essere sempre più tempestivi, immediati, veloci. Noi stiamo lavorando molto per costruire questo cambiamento digitale, e lo stiamo facendo non con l'atteggiamento del primo della classe ma con l'umiltà di chi chiede il contributo di tutti gli stakeholder per realizzare questo disegno.

All'interno dell'Istituto abbiamo una rete di bravi e validi formatori. Nella sua storia l'Istituto ha sempre creduto nella formazione. Anche oggi la comunità dei formatori sta portando avanti, nonostante l'incombente mole di lavoro quoti-

diano, un percorso formativo denominato "I Sentieri del Formatore", gestito da Innovazione e Apprendimento, attraverso il quale sta elaborando dei project work su tre livelli: la divulgazione dei nostri Valori e della loro applicabilità nelle azioni quotidiane, sia per rafforzarne la comprensione in chi opera quotidianamente in INPS, sia per trasmetterli ai nuovi assunti. Il secondo livello riguarda l'evoluzione del modello di leadership, indotta dalla trasformazione digitale e del lavoro. Infine, si sta focalizzando l'attenzione sull'identificazione degli indicatori di valore rispetto al servizio pubblico, i quali sono indispensabili per costruire i nuovi servizi.

Tutti questi progetti valorizzano nuovi concetti, tra tutti la proattività cioè quell'intenzionalità necessaria per mettere al centro l'utenza interna ed esterna. Questo significa comprendere come erogare servizi senza chiedere all'utente informazioni di cui si è già in possesso. La nostra progettualità formativa interna è quindi rivolta alla ricognizione di ciò che è già presente nelle nostre banche dati al fine di ri-disegnare i processi erogativi senza il quale i servizi della Pubblica Amministrazione e la modernizzazione resteranno un concetto astratto e lontano dal miglioramento del benessere dei cittadini.

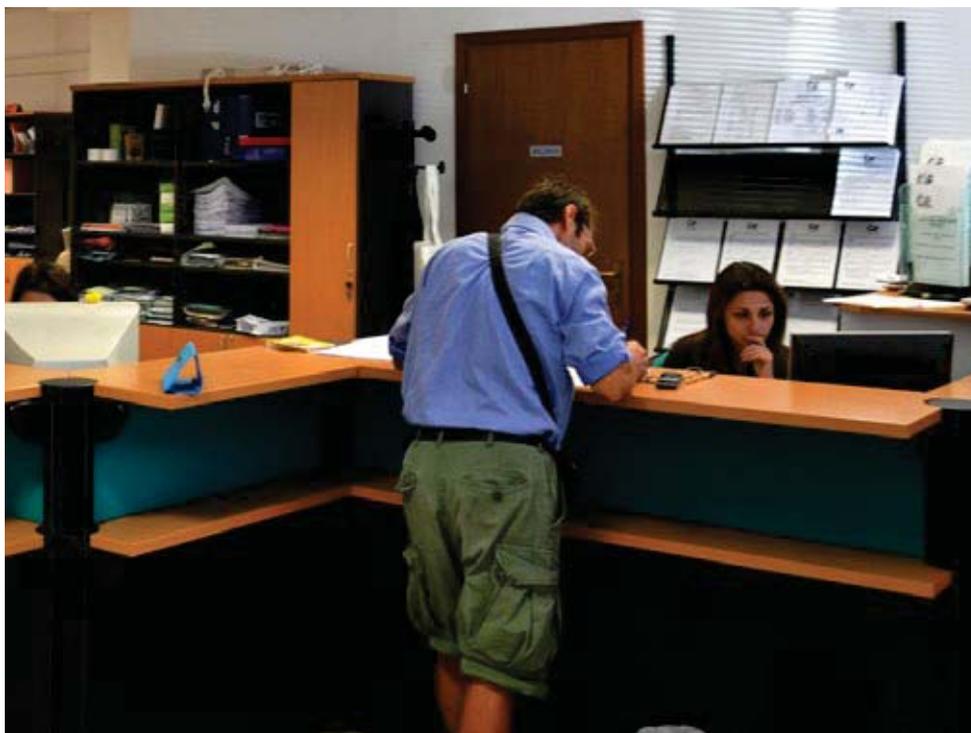
Per noi di Inps, la tecnologia è uno strumento che va a vantaggio dell'uomo. Per far questo occorre che tutti gli attori condividano una

visione dove i valori non rappresentino confini, perimetri o strumenti di autoreferenzialità, ma opportunità per scorgere l'orizzonte. La formazione sta operando quindi per comprendere il valore che possiamo estrarre da un patrimonio comune a tutto il Paese. I dati che l'Inps rappresenta non sono dell'istituto ma degli utenti, per questo la svolta che vogliamo imprimere, attraverso prossimità e proattività, è una digitalizzazione vicina al cittadino.

La digitalizzazione, se non ben governata, può apparire come barriera per le tante persone che sono per lo più analogiche.

Se prima i nostri utenti erano in maggioranza pensionati, ora abbiamo differenti cluster con esigenze estremamente eterogenee a cui rispondere. Questo significa che i nostri servizi digitali devono essere prossimi ai bisogni dei cittadini e soprattutto aiutare le persone meno avvezze alla digitalizzazione e a i suoi strumenti, al fine di non lasciarle fuori dall'immediatezza, dalla velocità e dalla celerità del servizio digitale che Inps, o altre Pa, possono offrire.

Inps, nel 2023, celebra 125 anni di storia, e l'approccio con la formazione in questi anni è stato sempre molto stretto. La stessa trasformazione digitale che si vede anche all'esterno non può prescindere da un'attenzione alle persone. La comunità dei formatori in Inps ha una storia importante e con loro stiamo accompagnando questa trasformazione digitale attraverso



un'attenzione alle persone interne, attraverso un processo di change management che diffonde non solo i valori dell'Istituto ma anche un nuovo approccio al modo di lavorare dell'ente. La Direzione centrale formazione, con la sua rete di formatori, sta sviluppando e diffondendo un nuovo approccio al lavoro. Il grimaldello della modernizzazione del paese è la riprogettazione dei servizi, perché ripensare il processo che sta a monte del servizio significa anche diffondere una cultura nuova e operativa della modalità di lavoro. Come ho già detto, da un lato, l'Istituto sta facendo leva sui valori e sulla cultura organizzativa, dall'altro, sta sperimentando nuovi modi di lavorare, che devono essere naturalmente accompagnati da

una riorganizzazione che non è semplice da varare, e che conta sulla forza delle Direzioni che gestiscono i servizi dell'Istituto. Credo che chi è responsabile dei servizi debba essere in possesso di quelle leve organizzative che gli consentono il governo dei processi di erogazione, ma debba possedere anche le competenze necessarie per determinare un cambiamento significativo all'interno di una struttura che fonda le sue radici nella burocrazia statale. La parola magica su cui l'Istituto fa affidamento è "motivazione". Questo significa poter contare su persone che nell'erogare il proprio servizio siano sempre più consapevoli del valore che generano per il cittadino e per il Paese. Non solo quindi svolgere un ruolo

concreto, caratterizzato da risvolti positivi sotto l'aspetto economico, ma provare il piacere proprio di chi è felice di contribuire al miglioramento del benessere collettivo. Solo attraverso questo circolo virtuoso sarà possibile accrescere sempre di più la motivazione del personale dell'Istituto. Proprio su queste tematiche l'Inps chiede aiuto alla rete dei propri formatori e ad Aif, per sperimentare e sviluppare progetti in cui parole come "utente centrico", "inclusione", "proattività", "prossimità", "innovazione" e "motivazione", siano riempite di contenuto. Lo sforzo fondamentale che dobbiamo fare è dimostrare il perché e il come la filosofia del lavoro di Inps assegni alla risorsa umana un ruolo essenziale all'interno dello scenario futu-

ro dell'Organizzazione. Soprattutto considerando che tendiamo a diventare un website in cui ogni Cittadino dovrebbe essere in grado di trovare la risposta ai propri problemi.

Ugo Calvaruso

Practical philosopher, Training Manager e Innovation Manager che si occupa di organizzazione, formazione, innovazione ed ecosistemi. Classe '92, si è laureato cum laude in Scienze Filosofiche ed è stato borsista presso l'Istituto Italiano degli Studi Filosofici, specializzazione in Filosofia Politica, e presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, dove è stato cultore di materia in Sociologia dell'Innovazione e Politiche Sociali. Si è specializzato in sviluppo organizzativo, innovation management e progettazione formativa. Nel 2021 ha ideato e curato l'inserito *Techné – Progettare il futuro* presso *Il Quotidiano del Sud*; attualmente scrive di formazione e tecnologie per *Il Denaro*.

Vincenzo Cardi

Direttore Generale dell'Inps dal febbraio 2022. È stato responsabile della Direzione centrale Tecnologia, informatica e innovazione in INPS e vicario del Direttore Generale dal 2020. Nella sua carriera ha trattato temi legati all'organizzazione, allo sviluppo delle competenze, alla gestione delle risorse umane, al performance management, occupandosi anche di previdenza e appalti. È stato direttore centrale della Formazione in Inps e direttore centrale del Personale Inpdap e vicario del Direttore Generale Inpdap. È stato responsabile dell'organizzazione e della Previdenza in Inpdap. Ha conseguito la laurea in economia e commercio con lode e un master in business administration (MBA); è revisore contabile. Una passione antica per il calcio e la buona musica in vinile.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>.