



***Il modello di governance
dell'Ispettorato Nazionale del lavoro:***

***il trade-off tra tradizione
ed innovazione***

giuseppe.nucci@ispettorato.gov.it

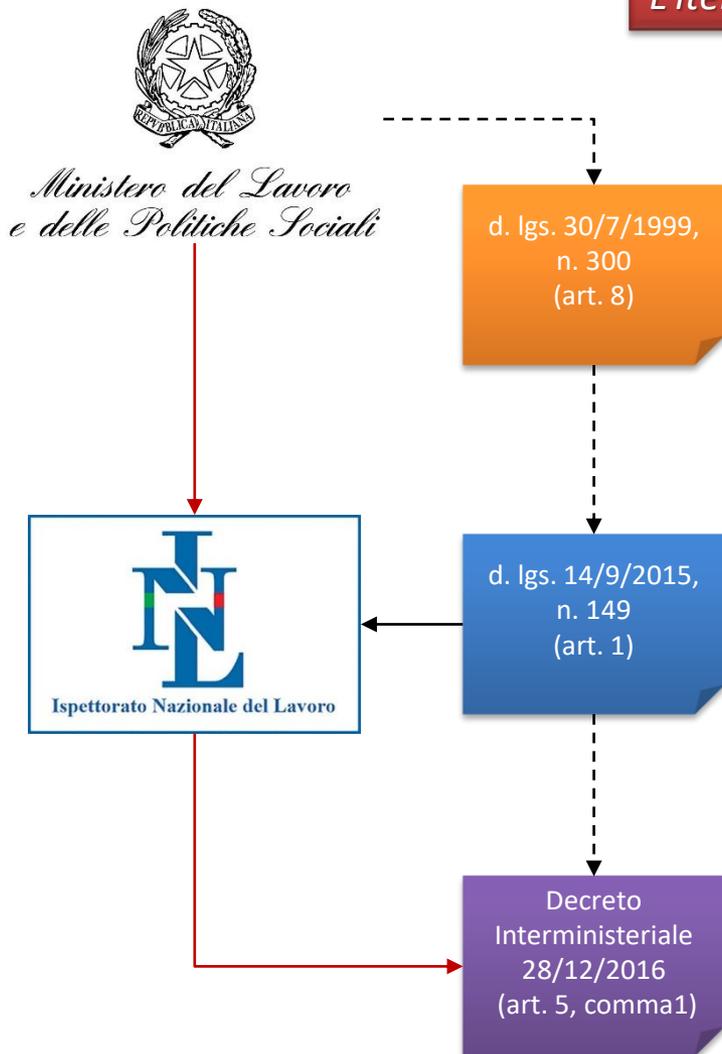
Direttore Centrale pianificazione strategica, organizzazione, tecnologie e innovazione



Indice

- *L'iter normativo*
- *Approccio metodologico*
- *Dalla mission all'outcome*
- *I prodotti (output) da realizzare*
- *I Processi*
- *L'organigramma delle strutture centrali*
- *L'organigramma delle strutture territoriali*
- *La governance*

L'iter normativo



Le agenzie

1. sono strutture che svolgono **attività a carattere tecnico-operativo di interesse nazionale**
 2. hanno **piena autonomia** nei limiti stabiliti dalla legge
 3. sono sottoposte al **controllo della Corte dei conti**
 4. sono sottoposte ai **poteri di indirizzo e di vigilanza di un ministro**
-
1. È istituita una **Agenzia** unica per le ispezioni del lavoro denominata «**Ispettorato nazionale del lavoro**» per:
 - **razionalizzare e semplificare l'attività di vigilanza** in materia di lavoro e legislazione sociale
 - **evitare la sovrapposizione di interventi ispettivi**
 2. L'Ispettorato svolge le attività ispettive già esercitate dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, dall'INPS e dall'INAIL
 3. L'Ispettorato ha **personalità giuridica** di diritto pubblico, è dotato di **autonomia organizzativa e contabile** ed è posto sotto la **vigilanza del Ministro del lavoro e delle politiche sociali** che ne monitora periodicamente gli obiettivi e la corretta gestione delle risorse finanziarie.

“La data di inizio dell'operatività dell'Ispettorato è individuata al 1° gennaio 2017”

Approccio metodologico (1/2)

La logica si ispira all'**organizzazione per processi** e all'**organizzazione "a matrice"** e, quindi, si basa su un'analisi incentrata, nell'ordine:

- sull'esatta interpretazione della **missione istituzionale** e dalla sua conseguente declinazione in specifici **obiettivi strategici**;
- nell'individuazione di **processi** (da modellizzare successivamente) che - soddisfacendo condizioni di **efficacia, efficienza e conformità** – hanno lo scopo di organizzare le attività necessarie da porre in essere per conseguire gli obiettivi strategici.

Solo quando siano stati ultimati questi step, può procedersi alla definizione dell'**organigramma** da interpretarsi come l'individuazione di specifiche **strutture** a cui attribuire competenze, poteri e responsabilità correlati alla gestione dei processi che sono ad esse attribuite.

Obiettivi, processi e strutture sono poi gestite attraverso il **sistema di governance**.

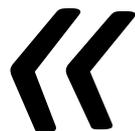


Approccio metodologico (2/2)

La metodologia usata - che tende a superare i limiti del tradizionale modello funzionale, radicato nella pubblica amministrazione e basato sulla competenza specialistica verticale – mira a estendere la responsabilità della struttura, tendenzialmente, sull'intero processo.

Ciò valorizza i seguenti aspetti:

- *identificazione degli obiettivi della struttura con gli output del processo e conseguente correlazione tra la **risultati della struttura** e la **qualità dell'output del processo***
- *tendenziale identificazione del responsabile della struttura con il c.d. **process owner**, che viene pertanto valutato positivamente solo se gli output programmati (in termini quantitativi e qualitativi) sono stati effettivamente realizzati*



*In altri termini, occorre evitare – come invece accade nel modello funzionale – che ogni struttura sia responsabile solo di un “pezzo” di processo e, quindi, si interessi solo di questo e di dimostrare che **“ha fatto quanto doveva”**, con la conseguenza che ogni responsabile è scarsamente sensibile al risultato finale, in quanto può essere premiato anche se i “prodotti” istituzionali non sono stati realizzati.*



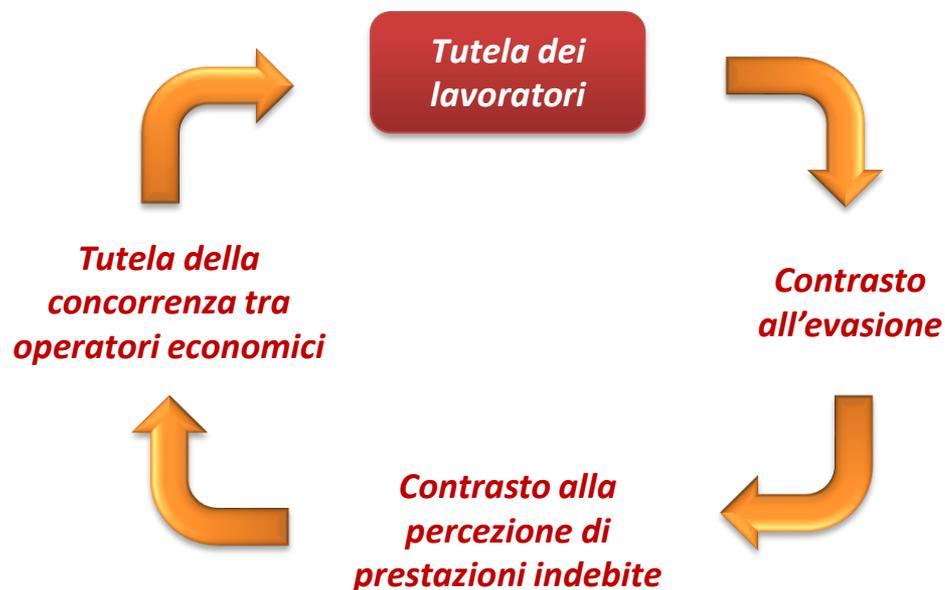
*Il presupposto strategico è costituito dalla formalizzazione di un **sistema di governance** in assenza del quale è impossibile il **consapevole governo delle attività** e l'individuazione di **soluzioni innovative**.*

La mission

Missione «formale»

- *razionalizzare e semplificare l'attività di vigilanza in materia di lavoro e legislazione sociale*
 - *evitare la sovrapposizione di interventi ispettivi*
- (D.Lgs. 14/09/2015, n. 149, art. 1)*

Missione «sostanziale»



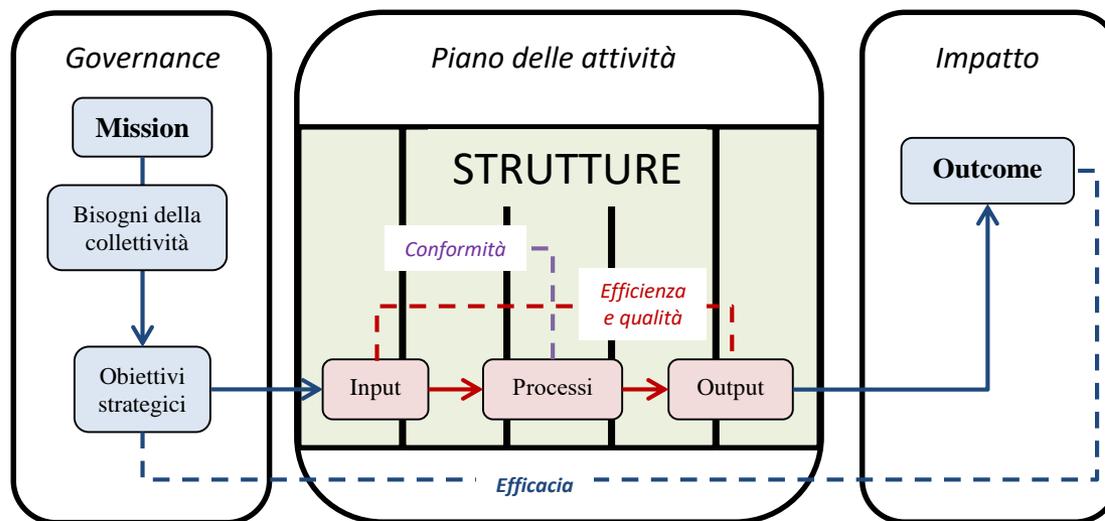
Dalla mission all'outcome

Prima di poter definire un organigramma occorre, quindi:

- tradurre la missione istituzionale in obiettivi strategici
- considerare che questi obiettivi strategici, a loro volta, devono essere perseguiti attraverso una serie di attività – raggruppate in processi – che devono produrre degli **output**, ossia dei “prodotti” che vanno preventivamente definiti in termini quantitativi e qualitativi, attraverso **indicatori e target**
- gli output realizzati costituiscono dei risultati da valutare in termini di impatto (**outcome**) rispondendo alle domande: **“Questi risultati hanno soddisfatto i bisogni della collettività? E in che misura?”**

In generale la valutazione deve riguardare anche i processi considerando:

- l'efficacia
- l'efficienza
- la compliance
- la qualità



analisi → implementazione → misurazione → valutazione



I prodotti (output) da realizzare (1/2)

La definizione dei processi richiede, sotto un profilo logico, la preventiva individuazione dei prodotti (output) che – attraverso appunto tali processi – devono essere realizzati.

*Agli ordinari **output** legati ai **processi interni** (di governance, di gestione e di controllo) – tipici di qualsiasi organizzazione sia pubblica che privata – si aggiungono gli output rivolti a soddisfare gli **stakeholders esterni** che, per le pubbliche amministrazioni, derivano dalla missione istituzionale e dagli obiettivi fissati da norme giuridiche.*



I prodotti (output) da realizzare (2/2)

Obiettivi strategici (D.P.C.M. 23/02/2016, art. 1)

1. **vigilare in materia di lavoro e in materia di tutela della salute e della sicurezza in specifici luoghi di lavoro e coordinare le attività di vigilanza in materia di trasporti su strada** (*attività ispettiva*)
2. **emana circolari interpretative in materia ispettiva e sanzionatoria** (*consulenza*)
3. **emana direttive operative rivolte al personale ispettivo** (*procedure operative*)
4. **propone gli obiettivi quantitativi e qualitativi delle verifiche ed effettua il monitoraggio sulla loro realizzazione** (*pianificazione strategica e controllo di gestione*)
5. **cura la formazione e l'aggiornamento del personale ispettivo, ivi compreso quello di INPS e INAIL e del Comando Carabinieri per la tutela del lavoro** (*formazione*)
6. **svolge le attività di prevenzione e promozione della legalità presso enti, datori di lavoro e associazioni finalizzate al contrasto del lavoro sommerso e irregolare** (*comunicazione*)
7. **svolge attività di studio e analisi relative ai fenomeni del lavoro sommerso e irregolare e alla mappatura dei rischi, al fine di orientare l'attività di vigilanza** (*R&S – ricerca e sviluppo*)
8. **gestisce le risorse assegnate al fine di garantire l'uniformità dell'attività di vigilanza, delle competenze professionali e delle dotazioni strumentali in uso al personale ispettivo** (*formazione, ICT e sviluppo delle tecnologie*)
9. **riferisce al Ministero del lavoro e delle politiche sociali, all'INPS e all'INAIL ogni informazione utile alla programmazione e allo svolgimento delle rispettive attività istituzionali** (*pianificazione strategica e controllo di gestione*)
10. **si coordina con i servizi ispettivi delle aziende sanitarie locali e delle agenzie regionali per la protezione ambientale** (*attività ispettiva*)
11. **la gestione del contenzioso giudiziale in ordine ai provvedimenti connessi all'attività ispettiva e il coordinamento del Centro studi attività ispettiva** (*contenzioso*)

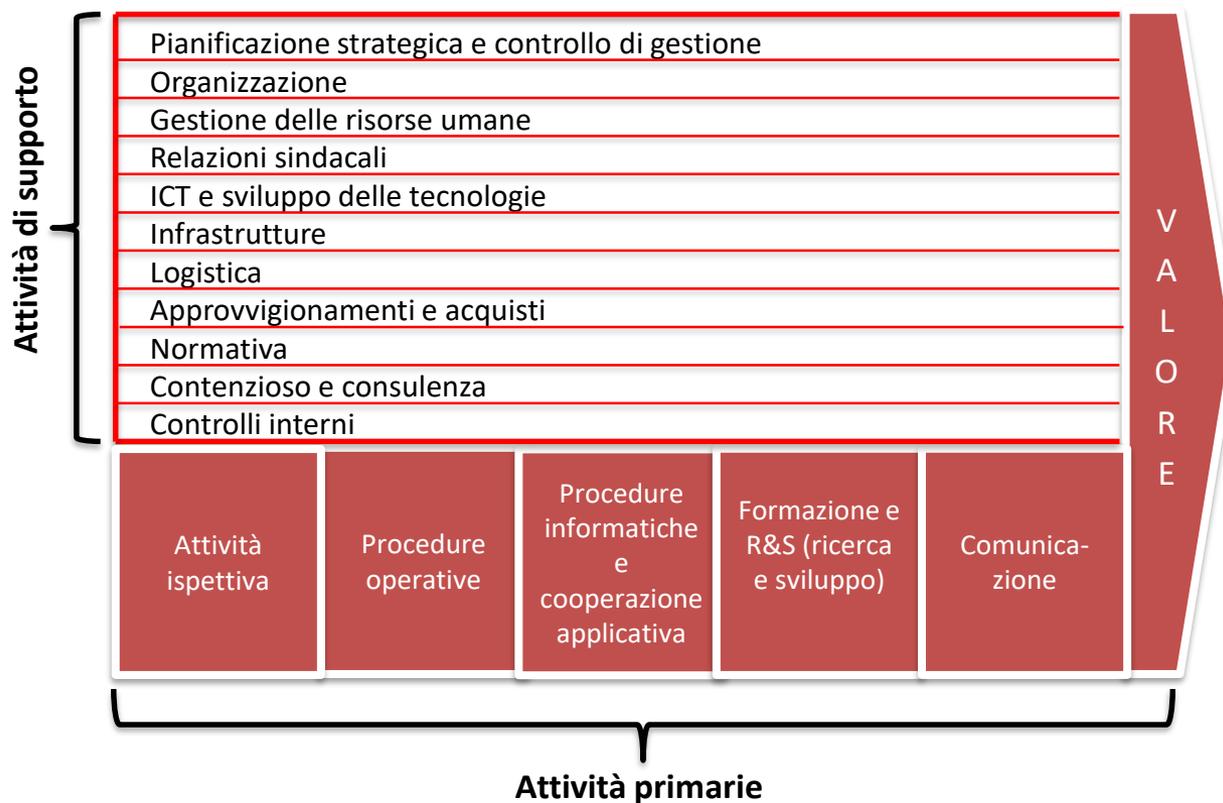
N.B. In nero gli obiettivi «interni» ed in blu quelli «esterni»

I processi primari e di supporto

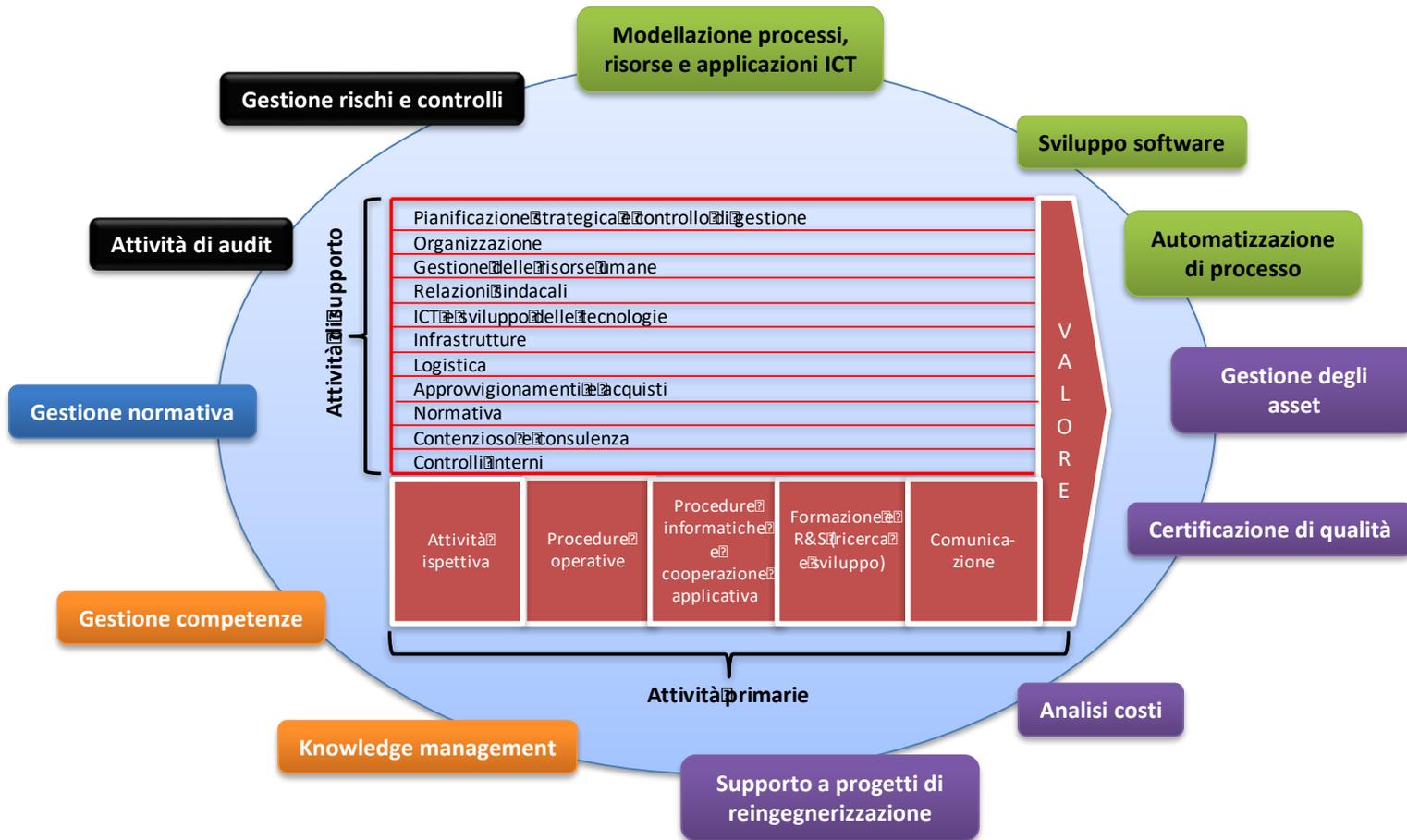
Possiamo considerare i processi come l'aggregazione strutturata di attività con cui l'amministrazione agisce per realizzare gli output programmati.

Utilizzando la nota "catena del valore" di Porter, adattandola alla mission ed agli obiettivi strategici e gestionali dell'**Ispettorato Nazionale del Lavoro**, nello schema a lato si è proceduto ad indicare:

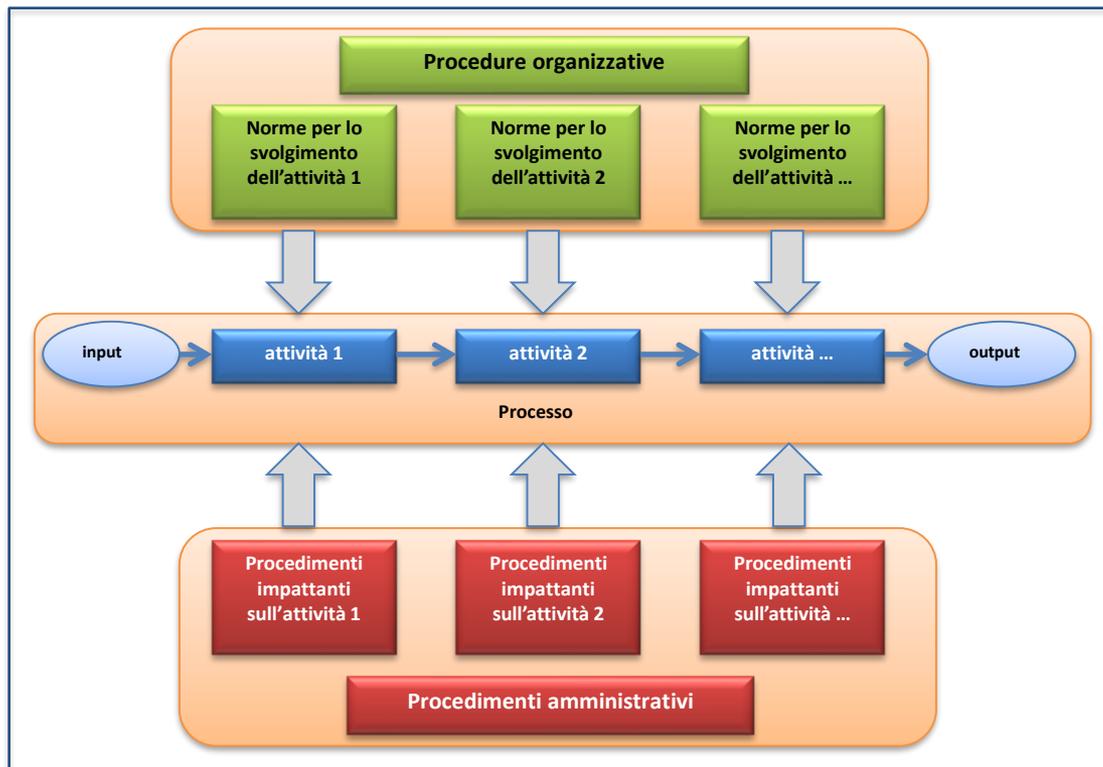
- **i processi primari**, che sono quelli che direttamente contribuiscono alla creazione dell'output (prodotti e servizi) di un'organizzazione
- **i processi di supporto**, che sono quelli che **non** contribuiscono direttamente alla creazione dell'output ma che sono necessari perché quest'ultimo sia prodotto



I processi: a cosa servono



I processi: differenza con i procedimenti amministrativi e le procedure



L'organigramma centrale

**Direttore
dell'Ispettorato**

**Direzione Centrale
Vigilanza, affari legali e
contenzioso**

Ufficio 1 - Affari generali,
monitoraggi e attività
internazionale
Ufficio 2 - Vigilanza Lavoristica,
Previdenziale e Assicurativa
Ufficio 3 - Vigilanza Salute e
Sicurezza
Ufficio 4 - Affari legali e
contenzioso

**Direzione Centrale
Risorse umane, finanziarie e
logistica**

Ufficio 1 - Affari Generali e
Relazioni Sindacali. Ufficio
appalti e logistica
Ufficio 2 - Gestione e sviluppo
Risorse Umane
Ufficio 3 - Bilancio e Patrimonio
Ufficio 4 - Amministrazione e
Contabilità
Ufficio 5 - Contenzioso. Ufficio
procedimenti disciplinari

**Direzione Centrale
Pianificazione strategica,
organizzazione, tecnologie e
innovazione**

- Ufficio 1 – Pianificazione
strategica, controllo di gestione e
valutazione della performance
- Ufficio 2 - Organizzazione, processi
e R&S
- Ufficio 3 – Strategia ICT, sistemi di
supporto alle decisioni e
cooperazione applicativa
- Ufficio 4 - Infrastrutture e sistemi
ICT

**Direzione Centrale
Controlli, trasparenza e
comunicazione**

Ufficio 1 - Audit interno,
anticorruzione e trasparenza
Ufficio 2 - Relazioni con il
pubblico
Ufficio 3 – Protezione dei dati

Cosa presidiano?



Operatività



Gestione



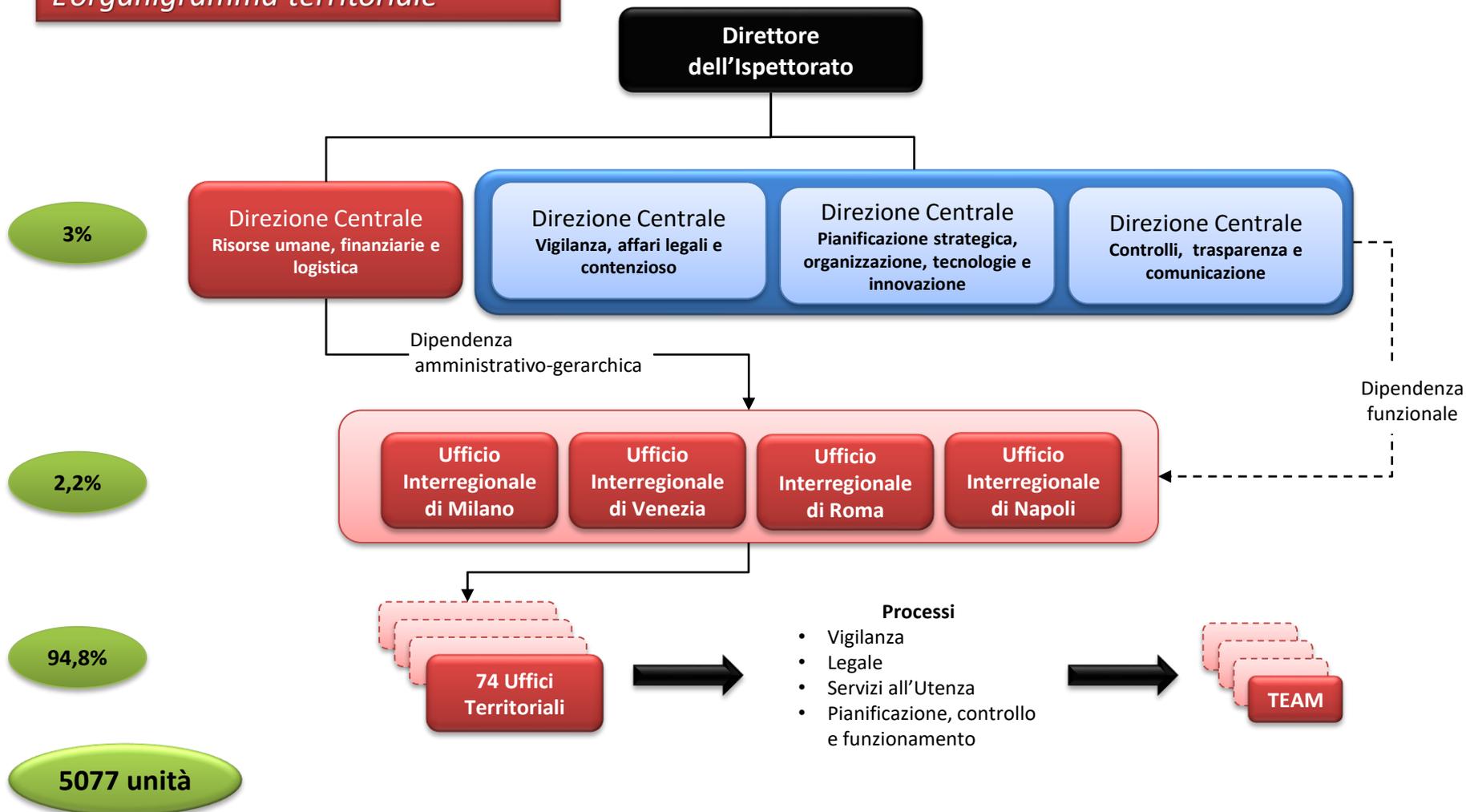
**Condizioni di efficacia
ed efficienza**



**Compliance e
comunicazione**

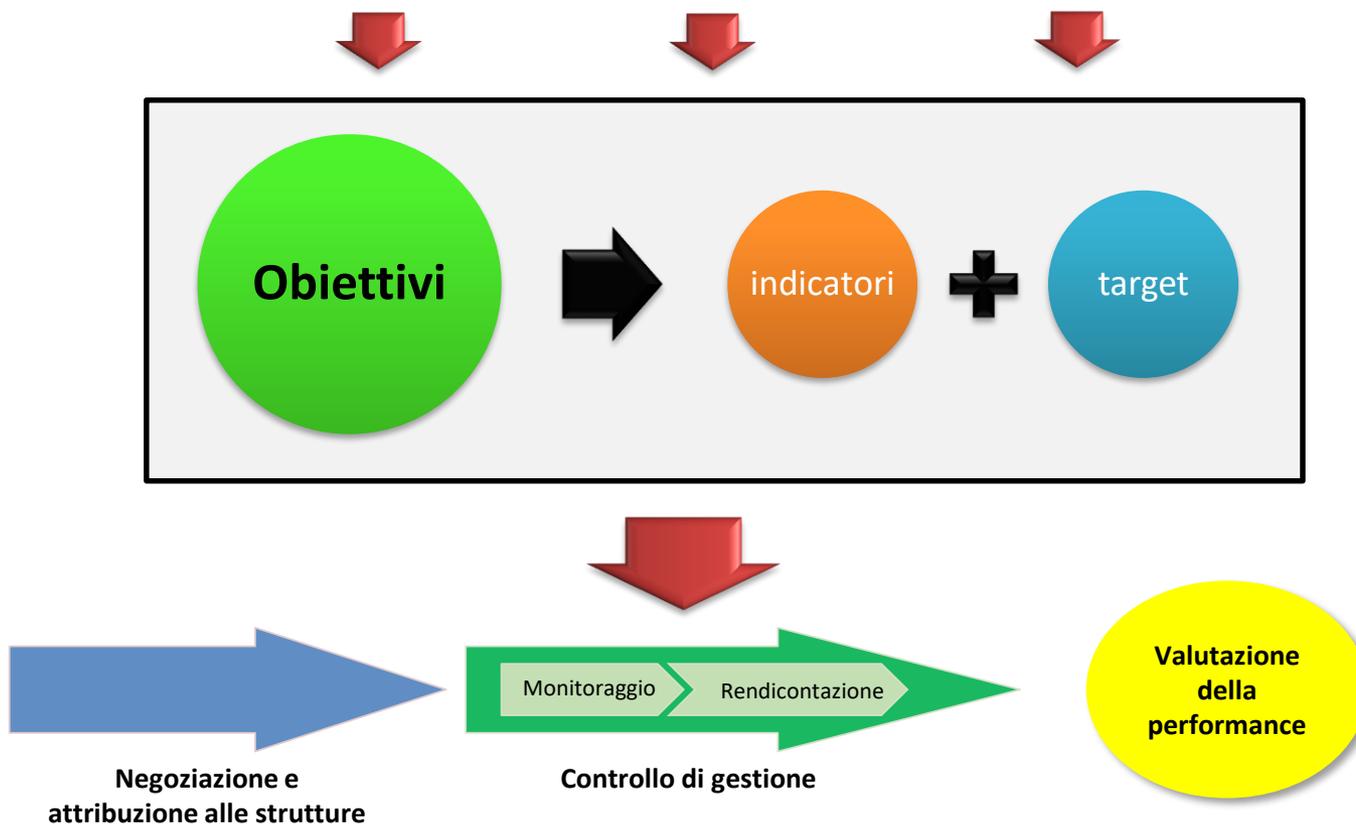


L'organigramma territoriale

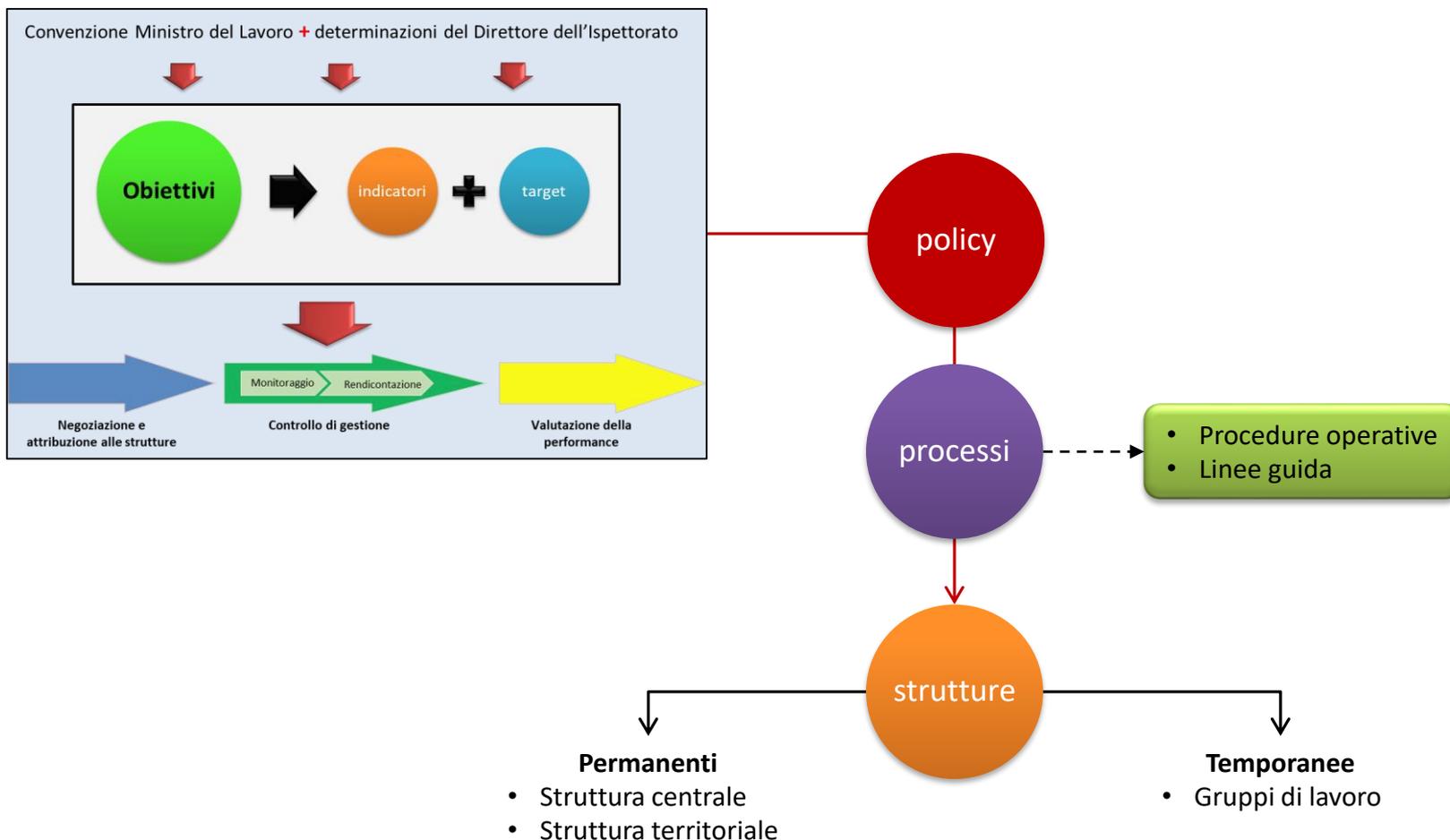


La governance vs pianificazione strategica

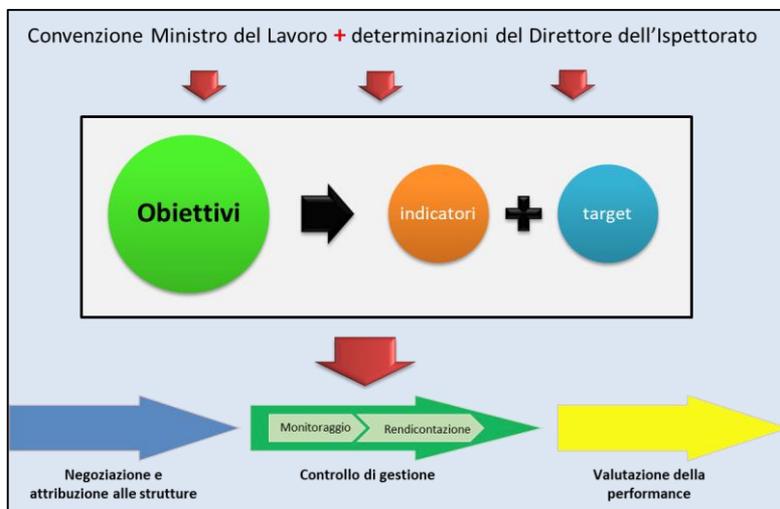
Convenzione Ministro del Lavoro + determinazioni del Direttore dell'Ispettorato



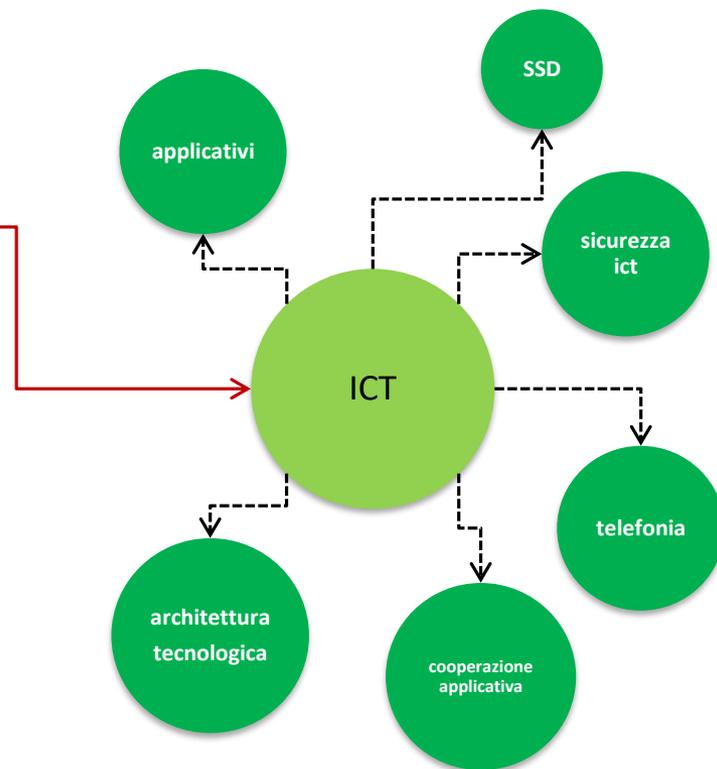
La governance vs organizzazione



La governance vs sviluppo e innovazione



- Studi
- Analisi
- R&S
- Indagini sulla qualità





Roberto
MUROLO

*«Suonno, suonno
fatte verità...»*

(traduzione: sogno, sogno, diventa realtà...)

FINE