



**Ai Direttori interregionali del lavoro**

**Ai Direttori territoriali del lavoro**

**LORO SEDI**

**OGGETTO:** Linee guida per l'organizzazione interna degli Ispettorati Interregionali e Territoriali del lavoro.

Trascorsi poco più di due anni dall'avvio della sua operatività, l'Ispettorato sta ancora vivendo una fase di transizione verso l'affermazione di una più netta e distinta caratterizzazione che meglio ne consolidi e ne qualifichi la nuova dimensione – conferitagli dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 149 – di “agenzia” deputata alla razionalizzazione e alla semplificazione dell'attività di vigilanza in materia di lavoro e di legislazione sociale.

In siffatto contesto evolutivo – e nonostante il conseguimento degli obiettivi prefissati continui ad essere condizionato da diffuse carenze organiche, ripianabili solo nel medio-lungo termine – una tra le più avvertite istanze di rinnovamento consiste nel riordino, in chiave di modernizzazione e di efficientamento, delle strutture organizzative interne delle articolazioni territoriali (interregionali e provinciali) che costituiscono l'essenza del sistema e il fulcro dell'assolvimento della *mission* istituzionale.

L'impulso alla rimodulazione organizzativa viene altresì dall'evolvere del quadro operativo di riferimento e dalla necessaria, conseguente ridefinizione degli obiettivi dell'INL, che impongono la necessità di ottimizzare l'impiego delle risorse al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'attività di vigilanza, senza peraltro porre in secondo ordine le molteplici ulteriori competenze attribuite agli Ispettorati Interregionali e Territoriali del lavoro dal D.P.C.M. 23 febbraio 2016.

Alla luce dell'articolo 5 del citato D.P.C.M. 23 febbraio 2016, che demanda alla competenza del Direttore dell'INL la definizione dell'organizzazione degli Ispettorati Interregionali e Territoriali in funzione delle competenze ad essi attribuite, si vengono qui a delineare i criteri “quadro” cui improntare la rivisitazione della articolazione organizzativa dell'Ispettorato.

Il fine primario del nuovo modello organizzativo risiede nel proposito di procurare, in funzione delle attività svolte, una migliore sinergia non soltanto tra le strutture organizzative interne ai singoli uffici territoriali ma anche tra gli stessi Ispettorati Territoriali e l'Ispettorato Interregionale di riferimento, in un'ottica di omogeneizzazione delle procedure sull'intero territorio nazionale che consenta, in primo luogo, di poter riporre maggiore affidamento nel **grado di adeguatezza/soddisfazione del servizio reso al territorio e all'utenza** e che, nel contempo, procuri una più diretta interlocuzione ed una più efficace e coerente interazione tra i livelli periferici e centrale, in spirito di consapevole partecipazione al conseguimento di comuni obiettivi istituzionali.

**Ispettorato Nazionale del Lavoro**

Piazza della Repubblica n. 59 – 00185 Roma

tel. 06.46837270

[segreteriacapoispettorato@ispettorato.gov.it](mailto:segreteriacapoispettorato@ispettorato.gov.it)

## a. CRITERI GENERALI

Il progetto di rinnovamento della struttura organizzativa:

- prende le mosse da una accurata analisi delle principali realtà territoriali, della mappatura dei processi primari e dei processi di supporto in essere negli uffici territoriali, attraverso la quale si è cercato di individuare le emergenti criticità da superare ed i possibili correttivi e/o margini di miglioramento;
- si prefigge l'obiettivo di configurare una struttura più snella, duttile, dinamica e flessibile che, in stretta coerenza con la cifra distintiva del ruolo sociale dell'Ispettorato, sia in grado – come detto – di meglio **aderire alle istanze e alle necessità del territorio e del cittadino utente** e, al tempo stesso, di generare più proficue empatie, condivisioni e integrazioni lungo la linea funzionale, in senso orizzontale e verticale.

La nuova architettura organizzativa prevede:

- un'articolazione orizzontale in unità organizzative denominate **"Processi"**, all'interno delle quali sono ricondotti procedimenti omogenei;
- un'articolazione verticale che prevede, nell'ambito di ciascun Processo, la presenza di gruppi di lavoro denominati **"Team"**.

Va da sé che l'elemento innovativo del progetto non risiede nella modifica delle denominazioni utilizzate bensì nell'attenzione rivolta al cambiamento degli assetti organizzativi in funzione dell'esigenza di valorizzare/ottimizzare competenze e professionalità, muovendo dal principio che il "lavorare in team" possa costituire un fattore di stimolo ed una importante risorsa per un più redditizio perseguimento obiettivi prefissati.

Ai profili metodologici ed ordinamentali che si vogliono introdurre presiede infatti una precisa **matrice concettuale**, la cui più generale valenza impone una convinta e fattiva adesione da parte dei dirigenti e di quanti sono investiti di incarichi di responsabilità e, per loro tramite, un approccio mediato e veicolato attraverso adeguati percorsi di **sensibilizzazione e di formazione**.

Fattore essenziale di successo sarà infatti anche il superamento – ove si dovessero frapporre – di fisiologiche resistenze "culturali" indotte da logiche e prassi nel tempo stratificate e talvolta anche "gerarchizzate", che postula il coinvolgimento del personale d'ogni ordine e grado nella realizzazione del progetto, da evocare attraverso la diffusione della:

- consapevolezza dei mutamenti – anche comportamentali e delle dinamiche funzionali e relazionali – che esso dovrà comportare in un quadro, peraltro, di sistemica coerenza con l'evoluzione di canoni d'altro genere, normativi e deontologici, che di pari passo si stanno rivisitando in chiave più marcatamente "identitaria" (trasparenza, anticorruzione, controllo di gestione ecc.);
- percezione della responsabilità di essere ognuno parte attiva nella realizzazione di una struttura organizzativa che, ancorché con modalità diverse da quelle sin qui osservate, riesca ad utilizzare e ad integrare al meglio le competenze, anche complementari, di ogni singolo componente del Team, innescando circuiti virtuosi di aggregazione, partecipazione e di gratificazione tratta dal servizio reso alla struttura di appartenenza e alla collettività.

Rimanendo imprescindibilmente incardinato sulla "persona", il sistema intende dunque focalizzarsi non tanto sulla dimensione soggettiva e/o sulla collocazione funzionale individuale quanto sul "valore persona", vale a dire sulla somma delle capacità lavorative e del grado di propensione a renderle disponibili e fungibili per il conseguimento del fine comune, nel rispetto

delle regole che presiedono al modello organizzativo e della dignità del ruolo (quale che esso sia) che ciascuno è chiamato a svolgere in funzione delle esigenze da soddisfare e dei paradigmi da osservare.

Il “lavorare in team” vuol dire in buona sostanza “fare squadra”, accantonando personalismi, particolarismi e compartimentazioni che non di rado si traducono in autoreferenzialità dispersive di energie e distorsive delle dialettiche interne e delle gerarchie funzionali.

Tornando alla architettura del sistema, si evidenzia come, nell’ottica di conferire allo strumento operativo assetti organizzativi flessibili e al meglio rispondenti alle variegata realtà territoriali, si sia inteso inoltre introdurre un criterio di modularità quale soluzione organizzativa aderente alla configurazione degli Uffici territoriali, in ragione della loro sua complessità strutturale, del numero dei dipendenti in servizio e della eventuale articolazione su più sedi.

La nuova configurazione permette infatti, in determinati casi, di accorpate o separare i Processi, così come di determinare il numero dei Team presenti in ciascun Processo e la composizione numerica dei singoli Team.

Negli Ispettorati Territoriali aventi sede nei capoluoghi di regione con più di due province, diversi da quelli su cui insistono gli Ispettorati Interregionali, nonché presso l’Ispettorato Territoriale di Reggio Calabria, è prevista l’istituzione dell’**Unità di raccordo regionale**, coordinata da un responsabile, in risposta all’esigenza di garantire il necessario assolvimento delle funzioni istituzionali degli Ispettorati Interregionali ed al fine di assicurare l’uniformità dei processi di lavoro, la semplificazione delle procedure e la veicolazione dei flussi informativi.

Nelle regioni Valle d’Aosta, Umbria, Molise e Basilicata le attività previste per le Unità di Raccordo Regionale saranno svolte, *ratione materiae*, nell’ambito di ciascun processo.

Nell’ambito dell’attività di vigilanza, in relazione a valutate esigenze ed a specifiche peculiarità territoriali del tessuto imprenditoriale, possono altresì realizzarsi progetti determinati coinvolgenti la competenza di più Ispettorati Territoriali.

A tal fine, i direttori degli Ispettorati Interregionali, negli ambiti di rispettiva competenza, possono costituire, d’intesa con il Direttore della Direzione centrale vigilanza, affari legali e contenzioso, **Unità di progetto di vigilanza**, a tempo determinato, coordinate dall’Ispettorato Interregionale territorialmente competente.

Con questo ulteriore modulo organizzativo si è inteso valorizzare la funzione di coordinamento e di orientamento procedurale propria degli Ispettorati Interregionali ai quali, in virtù della loro conoscenza “ravvicinata” delle realtà strutturali ed organizzative degli uffici compresi nelle rispettive competenze areali, è altresì rilasciata la possibilità di azionare anche in altri ambiti e a diversi fini – all’occorrenza, e per specifiche attività di carattere trasversale – **Unità di progetto** a mezzo delle quali procurare la cooperazione tra Ispettorati Territoriali allo scopo di garantire in ogni ufficio adeguati e uniformi livelli di servizio.

Tali unità, come detto, possono essere costituite ad iniziativa e nella competenza degli Ispettorati Interregionali, d’intesa con il direttore della Direzione centrale competente *ratione materiae*, adibendovi personale – designato sentiti i direttori degli uffici territoriali di appartenenza – che rimane in carico all’Ufficio di assegnazione, in seno al quale continuerà a prestare prevalentemente la propria attività lavorativa.

Unità di progetto del genere possono, ad esempio, essere costituite per la conduzione, il mantenimento dei sistemi informatici nonché per l’assistenza hardware e software, per

permettere agli uffici privi di figure qualificate nel campo informatico di garantire la correttezza dell'attività dell'ufficio.

Le Unità di progetto a vario titolo costituite, ivi compresa l'Unità di progetto di vigilanza, sono prive di connotazione strutturale e non prevedono la figura di un Responsabile di progetto.

## **b. ARTICOLAZIONE ISPETTORATI INTERREGIONALI DEL LAVORO**

Gli Ispettorati Interregionali si articolano in unità organizzative denominate "Processi", all'interno delle quali sono ricondotti procedimenti omogenei e le cui attività e competenze prevalenti sono individuate nelle nell'allegato 1.

### **1) I PROCESSI**

I processi sono così denominati:

- a) Processo Coordinamento Vigilanza;
- b) Processo Legale;
- c) Processo Coordinamento Servizi all'utenza;
- d) Processo Pianificazione, controllo e funzionamento.

Il Processo Pianificazione, controllo e funzionamento può dar luogo a due distinti processi: Processo Pianificazione e controllo e Processo Funzionamento.

Nell'ambito del Processo Pianificazione, controllo e funzionamento trova collocazione il personale addetto alle attività informatiche, di cui si avvale la competente Direzione centrale per la conduzione dei sistemi informativi.

### **2) I TEAM**

Ciascun "Processo" è articolato in "Team", ognuno composto da non meno di sei unità, compreso il Responsabile.

All'interno di ogni Processo debbono essere presenti almeno due Team; qualora ciò non sia possibile, il personale dipenderà direttamente dal Responsabile del relativo Processo.

I Team sono denominati come di seguito indicato:

- a) nel "Processo Coordinamento Vigilanza" ciascun Team assume la denominazione di "Team Ispezione", seguita dal numero cardinale progressivo, partendo dal numero uno;
- b) nel "Processo Legale" ciascun Team assume la denominazione di "Team Contenzioso", seguita dal numero cardinale progressivo, partendo dal numero uno;
- c) nel "Processo Coordinamento Servizi all'utenza" ciascun Team assume la denominazione di "Team Conflitti e autorizzazioni", seguita dal numero cardinale progressivo, partendo dal numero uno.

Il "Processo Pianificazione, controllo e funzionamento" è articolato in tre Team, denominati:

- a) Team Pianificazione controllo e analisi;
- b) Team Personale;
- c) Team Contabilità,

che possono però essere ridotti a due, accorpando in un unico Team – "Team Personale e Contabilità" – il Team Personale e il Team Contabilità

Ai fini della composizione numerica del Team si tiene conto anche delle unità di personale che prestano in quota-parte la propria attività lavorativa in Team appartenenti a Processi diversi.

Per raggiungere l'equivalente di una o più unità lavorative si sommano tra loro i valori delle prestazioni lavorative effettuate in quota parte, tenendo presente che qualora tale somma generi decimali questi non concorrono in alcun modo a costituire unità lavorativa.

### 3) LE UNITA' DI PROGETTO

I direttori degli Ispettorati Interregionali, ciascuno nell'ambito di rispettiva competenza, possono costituire, d'intesa con il direttore della Direzione centrale vigilanza, affari legali e contenzioso, Unità di progetto di vigilanza, a tempo determinato, coordinate dall'Ispettorato Interregionale territorialmente competente. Qualora, per specifiche attività di carattere trasversale, si ravvisi la necessità di attivare forme di cooperazione tra Ispettorati Territoriali al fine di garantire in ogni ufficio adeguati e uniformi livelli di servizio, i direttori degli Ispettorati Interregionali, ciascuno nell'ambito di pertinenza e d'intesa con il direttore della Direzione centrale competente per materia, possono costituire Unità di progetto.

I dipendenti impiegati nell'Unità di progetto, costituita sentiti anche i direttori degli uffici territoriali presso i quali essi prestano servizio, rimangono in carico all'Ufficio di assegnazione nel quale continueranno a svolgere con prevalenza la propria attività lavorativa.

## c. ARTICOLAZIONE ISPETTORATI TERRITORIALI DEL LAVORO

Gli Ispettorati Territoriali si articolano in unità organizzative denominate "Processi", all'interno delle quali sono ricondotti procedimenti omogenei e le cui prevalenti attività e competenze sono individuate nell'allegato 2.

### 1) I PROCESSI

I processi sono così denominati:

- a) Processo Vigilanza;
- b) Processo Legale;
- c) Processo Servizi all'utenza;
- d) Processo Pianificazione, controllo e funzionamento.

Al fine di ottimizzare l'attività lavorativa, tenuto conto della realtà territoriale di riferimento è possibile accorpate tra loro due Processi, ad eccezione del Processo Vigilanza e del Processo Legale; qualora sia numericamente possibile generare Team, la loro denominazione dovrà coincidere con quelle dei processi accorpati.

Negli Ispettorati Territoriali di Milano, Roma e Napoli, il "Processo Pianificazione, controllo e funzionamento" può essere scisso in due distinti processi: "Processo Pianificazione e controllo" e "Processo Funzionamento".

Gli Ispettorati Territoriali organizzati su due sedi possono in ciascuna di esse costituire i Processi su indicati alle lettere a), b) e c), mentre costituiscono un solo "Processo Pianificazione, controllo e funzionamento".

Nell'ambito del Processo Pianificazione, controllo e funzionamento trova collocazione il personale addetto alle attività informatiche, di cui si avvale la competente Direzione centrale per la conduzione dei sistemi informativi.

## 2) I TEAM

Ciascun "Processo" è articolato in due o più "Team" che assumono specifica denominazione, come di seguito indicata:

a) nel "Processo Vigilanza":

- ciascun Team ispettivo, composto sia da ispettori tecnici che da ispettori del lavoro, assume la denominazione di "Team Ispezione", seguita dal numero cardinale progressivo, partendo dal numero uno;
- è possibile istituire un Team amministrativo che assume la denominazione di "Team amministrativo vigilanza";

b) nel "Processo Legale" ciascun Team assume la denominazione di "Team Contenzioso", seguita dal numero cardinale progressivo, partendo dal numero uno;

c) nel "Processo Servizi all'utenza" ciascun Team assume la denominazione di "Team Conflitti e autorizzazioni", seguita dal numero cardinale progressivo, partendo dal numero uno.

Il "Processo Pianificazione, controllo e funzionamento" è articolato nei seguenti tre Team:

- Team Pianificazione controllo e analisi;
- Team Personale;
- Team Contabilità.

Nel Processo Legale, nel Processo Servizi all'utenza, nel Processo Pianificazione, controllo e funzionamento, nonché nel Processo vigilanza limitatamente al Team amministrativo vigilanza, i Team sono composti da non meno di sei unità di personale, compreso il Responsabile del Team.

All'interno di ciascun Processo devono essere presenti almeno due Team; qualora ciò non sia possibile, il personale dipenderà direttamente dal Responsabile del Processo.

Nell'ambito del Processo vigilanza, qualora non venga istituito il "Team amministrativo vigilanza", il personale che svolge attività amministrative correlate alla funzione ispettiva è posto alle dirette dipendenze del Responsabile del Processo.

In relazione alla composizione numerica degli ispettori che svolgono l'attività ispettiva, il numero dei Team ispettivi e dei componenti di ciascuno di questi è determinato secondo il seguente prospetto:

N. Ispettori Processo Vigilanza	Componenti Team (compreso Responsabile Team)	Numero Team
Fino a 20 unità	Almeno 7 unità	2
Da 21 unità a 34 unità	Almeno 7 unità	Max 4
Da 35 unità a 50 unità	Almeno 8 unità	Max 6
Più di 50 unità	Almeno 10 unità	Min. 5

Ciascun Team non può essere costituito da più di 20 unità, compreso il Responsabile.

Ai fini della composizione numerica del Team si tiene conto anche delle unità di personale che prestano in quota-parte la propria attività lavorativa in Team appartenenti a Processi diversi.

Per raggiungere l'equivalente di una o più unità lavorative si sommano tra loro i valori delle prestazioni lavorative effettuate in quota parte tenendo presente che, qualora tale somma generi decimali, questi non concorrono in alcun modo a costituire unità lavorativa.

### 3) LE UNITA' DI RACCORDO REGIONALE

Al fine di garantire il necessario assolvimento delle funzioni istituzionali degli Ispettorati Interregionali, presso gli Ispettorati Territoriali aventi sede nei capoluoghi di regione con più di due province, diversi da quelli su cui insistono gli Ispettorati Interregionali, e presso l'Ispettorato Territoriale di Reggio Calabria è istituita l'Unità di raccordo regionale. Nelle regioni Valle d'Aosta, Umbria, Molise e Basilicata le attività previste per le Unità di Raccordo Regionale sono svolte, *ratione materiae*, nell'ambito di ciascun Processo.

### d) **ORGANIZZAZIONE ISPETTORATI INTERREGIONALI E TERRITORIALI**

I direttori degli Ispettorati Interregionali e Territoriali predisporranno, sulla base dei criteri sopra descritti, una proposta di articolazione organizzativa dei rispettivi uffici. Tale proposta dovrà riguardare, in ragione delle unità di personale in servizio presso ciascuna sede, il numero dei Processi e dei Team (nonché delle unità di raccordo regionale per gli Uffici ove ne è prevista l'attivazione) che si intendono costituire, con l'indicazione del numero di unità di personale che li compongono.

Al fine di verificare che le modalità di attuazione del processo di riorganizzazione siano omogenee ed in linea con i criteri generali stabiliti, le proposte di organizzazione dei direttori degli Ispettorati Territoriali dovranno essere trasmesse all'Ispettorato Interregionale di riferimento entro e non oltre il 12 marzo p.v.

Le proposte dei direttori degli Ispettorati Interregionali, unitamente alle proposte dei direttori degli Ispettorati Territoriali, devono essere trasmesse alla Direzione centrale risorse umane, finanziarie e logistica entro e non oltre il 18 marzo 2019.

Con successivo provvedimento dello scrivente, sentite le organizzazioni sindacali e previo parere del consiglio di amministrazione, sarà determinata l'articolazione organizzativa complessiva degli Uffici dell'Ispettorato, sulla base della quale ciascun Direttore adotterà il discendente provvedimento di organizzazione interna della propria sede.

IL DIRETTORE DELL'ISPETTORATO  
Leonardo Alestra

EC/