

I.N.P.D.A.P.

**ISTITUTO NAZIONALE DI PREVIDENZA
PER I DIPENDENTI DELL'AMMINISTRAZIONE PUBBLICA**

DELIBERA DEL CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA

N. 322 del 22 ottobre 2009

OGGETTO: Linee di indirizzo 2010-2012 e priorità strategiche per il 2010.

IL CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA

VISTO il D.L.vo 30 giugno 1994 n. 479 di istituzione dell'Istituto Nazionale di Previdenza per i Dipendenti dell'Amministrazione Pubblica;

VISTO il D.P.R. 24 Settembre 1997 n. 368 di emanazione del Regolamento concernente l'organizzazione ed il funzionamento dell'Istituto Nazionale di Previdenza per i Dipendenti dell'Amministrazione Pubblica;

VISTI i D.P.C.M. del 24 ottobre, 27 novembre, 19 dicembre 2003, 27 gennaio 2004 e 2 gennaio 2009 di ricostituzione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza;

CONSIDERATO che nella seduta del 10 febbraio 2009 si è insediato il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza e che nella stessa data è stato eletto il Presidente nella persona di Carlo Borio;

VISTA, la delibera n. 316 del 5 marzo 2009, e successive integrazioni, con la quale è stata approvata la composizione delle Commissioni consiliari con i relativi coordinatori;

SOTTO la Presidenza di Carlo Borio ed alla presenza dei Consiglieri:

Mario	Assogna
Alessandro	Bacci
Sebastiano	Callipo
Giuseppe	Caronia
Forte	Clo
Domenico	Comegna
Stefano	De Caro
Silvio	Fedrigotti
Alberto	Ferrari
Francesca	Garufi
Carlo	Lima
Vincenzo	Lodovisi
Saverio	Lolaico
Jair	Lorenco
Corrado	Mannucci
Filippo	Mazzotti
Franco	Perasso

Enrico Matteo Ponti
Franco Porrari
Daniela Ruffino
Alessandro Ruggini
Giuseppe Soricaro
Antonello Turturiello

VISTO che, ai sensi dell'art. 3, comma 4, del D.L.vo n. 479/94, così come modificato dall'art. 17, comma 23, della legge 15 maggio 1997, n. 127, il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza definisce i programmi, individua le linee di indirizzo dell'Ente, determina gli obiettivi strategici pluriennali e approva in via definitiva il bilancio preventivo ed il conto consuntivo, verificandone i risultati;

VISTO il Regolamento generale del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza approvato con delibera n. 230 del 25 marzo 2004;

VISTA la propria delibera n. 321 del 23 luglio 2009, con la quale è stato approvato il Documento Programmatico Generale – Quadriennio 2009-2012 che anticipa e focalizza alcuni qualificanti indirizzi strategici;

TENUTO CONTO che sulla base di detto documento programmatico è stata sviluppata un'attività di elaborazione tecnica e politica delle nuove linee di indirizzo attraverso il lavoro delle sue Commissioni e con una serie di verifiche con le Direzioni Centrali e con le Sedi regionali dell'Istituto, nonché con le parti sociali;

PRESO ATTO dell'esigenza di interventi integrativi alla luce sia di ulteriori approfondimenti ed arricchimenti delle tematiche interne all'Istituto, sia di sopravvenuti normative e direttive governative;

RITENUTO di dover individuare come linee di indirizzo da conseguire per il triennio 2010-2012 e come priorità strategiche per il 2010 quelle contenute nel documento allegato;

SU PROPOSTA del Presidente;

ALL'UNANIMITÀ dei Consiglieri presenti

DELIBERA

di approvare ai sensi dell'art. 3, comma 4, del D.L.vo n. 479/94, così come modificato dall'art. 17, comma 23, della legge 15 maggio 1997, n. 127, le linee di indirizzo per gli anni 2010-2012 e le priorità strategiche per il 2010 contenute nell'allegato documento che costituisce parte integrante del presente provvedimento.

Il Segretario
Piero Pierleoni
F.to Piero Pierleoni

Il Presidente
Carlo Borio
F.to Carlo Borio

**Consiglio
di indirizzo
e vigilanza**



inpdap Istituto nazionale di previdenza
per i dipendenti dell'amministrazione pubblica



INDICE

INDICE	pag. 2
PRESENTAZIONE	pag. 4
PREMESSA	pag. 7
POLITICHE PREVIDENZIALI	pag. 8
Posizioni assicurative	pag. 8
Pensionistica obbligatoria	pag. 9
Previdenza complementare	pag. 11
Trattamento di fine servizio/Trattamento di fine rapporto	pag. 12
Entrate	pag. 12
POLITICHE CREDITIZIE E POLITICHE SOCIALI	pag. 15
Attività creditizie	pag. 15
Le politiche sociali	pag. 16
Prestazioni a favore di anziani e giovani	pag. 17
POLITICHE PATRIMONIALI	pag. 19
La reinternalizzazione del portafoglio immobiliare residuo	pag. 19
Razionalizzazione della gestione	pag. 20
Investimenti, housing sociale ed altre sinergie	pag. 22
POLITICHE DI BILANCIO	pag. 24
POLITICHE ORGANIZZATIVE E DEL PERSONALE	pag. 26
La Dirigenza	pag. 26
Modello organizzativo	pag. 27



Gestione delle risorse umane	pag. 27
Formazione	pag. 29
Sistema informatico	pag. 30
Sistema dei controlli interni	pag. 32
Sinergie con altre P.A.	pag. 33
Attività internazionale	pag. 34
Comunicazione	pag. 35



PRESENTAZIONE

Le critiche che da qualche parte investono la gestione dell'Istituto non tengono nel giusto conto alcuni macroscopici fattori di prospettiva storica. L'INPDAP nasce 15 anni or sono, dalla giustapposizione di quattro Enti completamente diversi fra loro, come dimensione, organizzazione interna e processi di lavoro. Non esisteva un sistema informatico integrato, i più importanti provvedimenti venivano trattati manualmente negli Uffici centrali e i pensionati erano costretti a recarsi a Roma per ottenere notizie dirette sulla loro pratica; esisteva un arretrato storico pari a 1.200.000 pratiche da trattare; il 70% del personale dell'Istituto prestava servizio in Direzione generale. La gestione del patrimonio immobiliare più consistente fra tutti gli Enti pubblici distoglieva la parte principale del tempo di lavoro degli Organi e dell'alta dirigenza dalla cura del "core business" previdenziale.

L'INPDAP attuale è molto lontano da queste criticità iniziali.

Tutte le attività di produzione e di *front-office* sono ora decentrate ed assistite da un unico sistema informatico. Le prestazioni vengono assicurate in tempi sicuramente perfettibili, ma oggi largamente accettabili per l'utenza.

Sono state potenziate ed estese le attività di erogazione di prestazioni creditizie sociali, attraverso l'approvazione di un regolamento che consente all'Istituto flessibilità nell'orientare le prestazioni ai bisogni dei propri assistiti.

Il 90% del patrimonio immobiliare detenuto all'inizio del presente decennio è stato alienato, in gran parte agli affittuari e, attraverso le operazioni di cartolarizzazione, l'INPDAP ha potuto fornire il suo contributo alla finanza statale per una consistente e significativa contrazione del debito pubblico del nostro Paese.

Questo rende ancora più necessario che vengano assunte, da parte del Governo centrale, le necessarie misure per stabilizzare e far rientrare l'ormai strutturale deficit di bilancio.

Tutti i movimenti finanziari e gli atti contabili sono gestiti e registrati in tempo reale attraverso un sistema informatico unico. La gestione degli obblighi tributari viene svolta attraverso una piattaforma informatica all'avanguardia, selezionata lo scorso anno dal Ministero della Pubblica Amministrazione e l'innovazione fra le storie di buona amministrazione ed indicata dal CNIPA come modello di riferimento e di sinergia per gli altri enti previdenziali pubblici.

L'INPDAP amministra, con le stesse risorse umane del 1994, più del doppio dei dipendenti e dei pensionati dell'epoca, avendo assunto, completamente *ex novo*, la gestione di due milioni di dipendenti statali e di un milione e mezzo di pensionati della Pubblica Amministrazione.

Grazie all'operato degli Organi, del personale e della dirigenza dell'INPDAP fino ad oggi sono stati ottenuti risultati da considerare come straordinari in un contesto, sia nazionale che pubblico, caratterizzato in questi anni da notevole immobilismo.

Oggi l'Istituto è fortemente impegnato a realizzare un modello di ente previdenziale, unico in Europa, che assicuri **"servizi previdenziali e di welfare integrati"**.



Le attribuzioni istituzionali attuali dell'Istituto consentono di realizzare questo progetto. La legislazione attribuisce all'Ente, non solo la gestione pensionistica, ma anche l'amministrazione dei trattamenti di fine rapporto. Solo l'INPDAP, inoltre, eroga direttamente, come ente previdenziale, prestazioni creditizie e sociali. La previdenza complementare dei dipendenti pubblici infine, può beneficiare dei servizi dell'Istituto, sia dal punto di vista della riscossione dei contributi che della gestione della banca dati degli iscritti ai fondi.

Disperdere le potenzialità connesse a questa particolare e favorevole situazione, arrecherebbe un danno notevole, non solo alla comunità dei circa 6.200.000 iscritti e pensionati dell'Istituto, ma anche a un *modello integrato di gestione dello Stato sociale*, che può e deve costituire, invece, un esempio virtuoso per altri "attori" presenti nell'Ordinamento Paese.

Due sono le condizioni ineludibili perché la posizione dell'INPDAP nel panorama istituzionale nazionale si consolidi:

- **il completamento e la gestione efficiente della banca dati delle prestazioni assicurative.**
L'INPDAP deve abbandonare un modello di gestione dei propri amministrati nel quale l'accento è posto solo sulla mera erogazione delle prestazioni previdenziali e creditizie. La complessità e la difficile comprensione della materia impongono modalità di relazione con l'utenza orientate, non solo al fare, ma anche e soprattutto *all'informare, al consigliare, al delineare opzioni diverse, in relazione al proprio futuro*. Il cittadino, per operare le sue scelte di vita, ha necessità fondamentale di vedere simulare le diverse possibilità che la legislazione gli offre nelle diverse età. Tutto questo è possibile solo se e nella misura in cui l'INPDAP detenga un patrimonio completo e affidabile di informazioni sulla posizione previdenziale dei suoi assistiti. Da qui l'importanza strategica che il Consiglio di indirizzo e vigilanza annette a questa materia. La gestione delle posizioni assicurative, inoltre, non può essere effettuata dall'INPDAP in solitudine, ma in collaborazione stretta con le Amministrazioni pubbliche che gestiscono i rapporti di lavoro: esse devono trasferire le informazioni al nostro Istituto, ma nei loro confronti l'INPDAP deve presentarsi, non come accentratore, concorrente o, peggio, inquisitore, ma come partner e credibile di riferimento nel campo previdenziale e assistenziale; pur tuttavia, nelle situazioni di accertata evasione contributiva, l'Istituto deve poter esercitare il ruolo di vigilanza ispettiva;
- **il potenziamento e la diversificazione sul territorio dei servizi di welfare ai giovani e agli anziani e pensionati pubblici.**
Ciò implica l'introduzione nell'Istituto della cultura e della metodologia della sussidiarietà delle decisioni adottate dal "centro". La necessità di trasferimento del baricentro decisionale sul territorio è tanto evidente da risultare quasi banale. La realtà socio economica nelle diverse Regioni italiane è molto diversificata, per cui ciò che è necessario a Bolzano può non esserlo affatto a Ragusa. Questo impone che siano le realtà locali a dettare i criteri di soddisfazione dei bisogni: pertanto devono essere gli uffici INPDAP del territorio gli attori principali della gestione del welfare. Anche in questo campo l'Istituto non può operare senza relazionarsi alle realtà istituzionali pubbliche dei territori (Regione, sanità, Enti locali), con le quali va consolidato e potenziato il sistema di sinergie attivato da apposite convenzioni inter-enti.



Nelle linee di indirizzo strategico 2010-2012, che il CIV INPDAP emana, è evidente la necessità (non priorità per l'altro grande ente previdenziale pubblico, che si conferma con l'imprenditoria privata) e la volontà di relazionarsi con il mondo istituzionale degli Enti pubblici, onde conquistare una posizione di prestigio e credibilità quale Ente pubblico per i lavoratori pubblici.

L'INPDAP, per consolidarsi definitivamente nel paese, deve essere capace di diventare un Ente "amico", da utilizzare, consultare, attivare nei momenti di bisogno.

Quanto sopra comporta scelte radicali nell'organizzazione degli Uffici e, soprattutto, dei poteri interni alla tecnostruttura.

E' necessario un "centro" snello, massimamente integrato e capace di monitorare, emanare puntuali direttive gestionali, dettare efficaci criteri amministrativi ed elaborare, raccogliere e diffondere conoscenza. Dall'altra parte, deve esserci una "periferia" alla quale siano effettivamente trasferite le risorse umane e finanziarie per gestire il rapporto con l'utenza; una "periferia" che sia la prima e più qualificata titolare dei rapporti esterni con il mondo istituzionale dell'Istituto.

PREMESSA

Il presente documento deve essere letto in continuità e in correlazione con il Documento programmatico generale per il quadriennio 2009-2012, di cui alla delibera del CIV n. 321 del 23/07/2009, con le priorità strategiche per l'anno 2009, approvate dal precedente CIV con delibera n. 314 del 19/6/2008, nonché con le risultanze emerse dalla relazione elaborata dalla Struttura di Controllo Strategico.

In particolare, il Documento programmatico generale ha anticipato e focalizzato alcuni qualificanti indirizzi strategici che l'Istituto deve perseguire al fine di qualificare il ruolo e l'azione dell'Ente, introdurre elementi di innovazione e modernizzazione e garantire, complessivamente, un miglioramento della performance.

Inoltre, nell'elaborazione delle linee di indirizzo si è tenuto conto di tutti quegli elementi che costituiscono il quadro socio-economico del Paese, non solo attuale, ma anche le possibili variabili ed i mutamenti che possono prevedersi nel prossimo futuro.

Per il CIV, come appare nel documento, risulta prioritario che l'Istituto, facendo leva sui punti di forza, superi le proprie criticità e consolidi il proprio ruolo e la propria identità nello scenario previdenziale e che questo possa essere oggettivamente riconosciuto dall'esterno non solo in quanto fondato sulla realizzazione della propria mission sulla base dei principi di efficienza, efficacia ed economicità ma anche per la realizzazione di processi di eccellenza.



POLITICHE PREVIDENZIALI

POSIZIONE ASSICURATIVA

L'alimentazione continua e corretta della banca dati delle posizioni assicurative è la condizione indispensabile per gestire correttamente il rapporto previdenziale con gli iscritti INPDAP.

La completezza della posizione assicurativa di ciascuno iscritto consente all'interessato di conoscere le retribuzioni ed i periodi di servizio utile che gli sono stati accreditati in banca dati. Questa è la condizione indispensabile per valutare la propria posizione previdenziale, simulare il futuro trattamento di pensione e di fine rapporto e valutare, in ultima analisi, le proprie aspettative di vita e i propri interessi. Quindi, con la corretta informazione sulla posizione assicurativa, l'INPDAP rende all'iscritto un servizio aggiuntivo e di qualità rispetto alla mera prestazione previdenziale: permette al lavoratore la conoscenza di un aspetto fondamentale della propria esistenza, non altrimenti rilevabile.

L'INPDAP deve effettuare nel triennio 2010-2012 un salto di qualità nella concezione stessa del suo rapporto con l'utenza, trasformandosi da Ente erogatore di prestazioni previdenziali e creditizie ad "Ente amico" cioè "Ente di consulenza" sulla posizione previdenziale dei suoi iscritti.

Questo ulteriore servizio deve essere reso dall'INPDAP:

- attraverso il sito INPDAP che dovrà consentire a ciascun iscritto di : a) consultare la propria posizione assicurativa, b) interrogare il sistema sui propri diritti e simulare i trattamenti di pensione, di fine rapporto e creditizi; c) chiedere la correzione delle informazioni della propria posizione assicurativa direttamente on line, ove la ritenga non completa o non corretta;
- attraverso i propri uffici relazione con il pubblico;
- attraverso il coinvolgimento dei Patronati dei lavoratori, che già adesso sono collegati alla banca dati delle posizioni assicurative;
- attraverso l'invio degli estratti conto coinvolgendo gli Enti datori di lavoro allo scopo di garantire corretto allineamento fra le loro banche dati e quella dell'Istituto.

In prospettiva di fine triennio, è necessario che tutte le prestazioni istituzionali erogate dall'INPDAP siano verificate e controllate in banca dati, quanto alla congruenza dei dati di servizio utile e di retribuzione.

Priorità strategiche 2010

- *Consentire sul sito INPDAP la consultazione diretta ed interattiva della propria posizione assicurativa, del diritto e della misura dei trattamenti di pensione, di fine rapporto e creditizi;*
- *potenziare le attività degli URP INPDAP al fine di fornire agli iscritti un'adeguata consulenza previdenziale;*

- *verifica della disponibilità e completezza delle informazioni contributive e della loro certificazione per tutte le prestazioni istituzionali. Completamento, anche attraverso la promozione di rapporti istituzionali con Enti, Amministrazioni, Patronati, a livello centrale e locale, dell'acquisizione delle informazioni, anche con processi automatizzati che utilizzino le reti telematiche, finalizzata alla posizione assicurativa completa.*

PENSIONISTICA OBBLIGATORIA

Fino al 1994 la previdenza e l'assistenza in favore dei dipendenti pubblici era affidata ad una molteplicità di Istituti ed Enti che rendevano particolarmente complesso il quadro regolamentare generale.

Successivamente, il decreto legislativo n. 479, del 30 giugno 1994, facendo seguito ad una serie di decreti legge non convertiti e dando attuazione alla delega conferita dall'art. 1, comma 32, della legge 24 dicembre 1993, n. 537, in materia di riordino e soppressione di enti pubblici di previdenza e assistenza, nell'istituire l'Inpdap, attribuiva al nuovo Istituto, i compiti che le disposizioni vigenti al 18 febbraio 1993, affidavano all'Ente nazionale di previdenza e assistenza per i dipendenti statali (Enpas), all'Istituto nazionale per l'assistenza agli enti locali (Inadel), all'Ente nazionale di previdenza per i dipendenti da Enti di diritto pubblico (Enpdep), alla Cassa per le pensioni per i dipendenti degli enti locali (Cpdel), alla Cassa per le pensioni agli insegnanti di asilo e di scuole elementari parificate (Cpi), alla Cassa per le pensioni ai sanitari (Cps) e alla Cassa per le pensioni agli ufficiali giudiziari e ai coadiutori (Cpug), amministrate dalla Direzione generale degli istituti di previdenza del Ministero del Tesoro.

Per effetto della legge 8 agosto 1995, n. 335, che ha istituito la gestione separata dei trattamenti pensionistici dei dipendenti dello Stato, anche le amministrazioni statali sono oggi iscritte all'Inpdap.

Come è emerso, tuttavia, anche dall'ultima indagine conoscitiva della Commissione Bicamerale di Controllo Enti Gestori, non si può ancora considerare concluso il processo di riunione in INPDAP di tutte le realtà pubbliche che ancora espletano gli adempimenti che per logica di sistema avrebbero dovuto essere già confluite. In particolare, la questione di fondo è rappresentata dalle Pensioni delle Forze Armate e delle Forze di Polizia ad ordinamento militare ed anche dalle Pensioni di guerra e da quelle privilegiate tabellari, in via di esaurimento.

Commisurazione della produzione a valori di riferimento derivanti da standard definiti.

Questo Consiglio ritiene che sia necessario assicurare negli ambiti prestazionali costituenti il *core business* dell'Istituto: una migliore organizzazione del lavoro; la funzionalizzazione e aggiornamento costante degli applicativi informatici; elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi; l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa; il contrasto alle cause che generano situazioni di arretrato. Ciò al fine di conseguire il fondamentale obiettivo della correntezza nelle prestazioni.

Il permanere dell'arretrato nel settore pensionistico, espone infatti l'Istituto a negative conseguenze sul piano dell'immagine, della razionalità e, in generale, dei rapporti con gli assicurati e con le Amministrazioni iscritte.

Occorre, pertanto, concentrare un importante impegno, soprattutto sviluppando un adeguato percorso formativo delle professionalità già presenti nel settore, nonché con l'inserimento nelle linee pensionistiche di ulteriori risorse umane adeguatamente formate, al fine di realizzare la correttezza su tutte le direttrici della previdenza obbligatoria, e, al contempo, concretizzare il globale azzeramento dell'arretrato per le prestazioni strategicamente più significative, quali le pensioni, i riscatti e le ricongiunzioni.

Un deciso impegno in tale direzione si rende ancor più pressante in relazione all'ulteriore subentro dell'Istituto, che avverrà a decorrere dall'01/01/2010, nell'assunzione delle competenze in tema di liquidazione dei trattamenti pensionistici decorrenti dalla predetta data, nei confronti del personale delle Forze armate e delle Forze di polizia ad ordinamento militare.

L'annullamento dell'arretrato pensionistico è ancora più imperativo, in relazione dei mancati introiti per l'Istituto causati dallo stazionamento delle domande di riscatto e di ricongiunzione.

Una particolare attenzione andrà incentrata, per quanto concerne le attività delle pensioni, allo smaltimento dell'arretrato concernente le riliquidazioni dei trattamenti e/o assegni accessori già in corso di pagamento.

In tal senso è necessario che i relativi obiettivi operativi che dovranno essere fissati dalla Tecnostruttura siano:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività di riferimento;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- idonei a determinare in progress un significativo miglioramento della produttività in generale;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Alimentazione dei sottosistemi collegati alle prestazioni istituzionali, al fine di rendere più celere l'erogazione dei servizi e di eliminare il più possibile gli aggravamenti istruttori e la produzione cartacea.

In sintonia con l'emananda riforma della pubblica amministrazione, l'INPDAP deve attestarsi su performance standardizzate, in grado di governare l'intero sistema dei circuiti prestazionali. Ciò al fine di raggiungere quelle soglie di efficacia e di produttività a garanzia dell'innalzamento dell'efficienza dei servizi ai cittadini.

Trattamento pensionistico Forze armate e Forze di polizia.

Subentro nel trattamento pensionistico del personale appartenente alle forze armate alle forze di polizia ad ordinamento militare unitamente alle pensioni di guerra e a quelle privilegiate tabellari, in via di esaurimento.

Priorità strategiche 2010

- *Sviluppo dettagliato in termini quali-quantitativi di un'analisi sulle aree e sui segmenti operativi ove ancora persistano giacenze e/o arretrati (es.: riscatti e ricongiunzioni) e conseguente avvio di un piano operativo finalizzato a superare le criticità e a garantire la correttezza delle prestazioni istituzionali;*
- *adozione tempestiva di un adeguato modello organizzativo che consenta di far convergere maggiori risorse umane verso la produzione pensionistica anche attraverso l'attivazione di procedure di mobilità in entrata relativamente al personale professionalizzato, in servizio*

presso i corrispondenti enti datori di lavoro, al fine di poter provvedere all'erogazione di tali prestazioni con correttezza e puntualità nelle more che venga posto in essere un programma di professionalizzazione del personale che già opera nell'area pensioni;

- *subentro nel trattamento pensionistico del personale appartenente alle forze armate alle forze di polizia ad ordinamento militare unitamente alle pensioni di guerra e a quelle privilegiate tabellari, in via di esaurimento.*

PREVIDENZA COMPLEMENTARE

Nella previdenza complementare devono purtroppo registrarsi sostanziali invarianze del relativo stadio evolutivo, in quanto non si è sviluppato alcun altro fondo pensione nel pubblico impiego oltre quello della scuola.

Tuttavia, per il 2009, come già previsto per l'anno 2008, con la Legge n. 203 del 22.12.2008, è stato autorizzato l'utilizzo del finanziamento delle risorse di cui all'art. 74, comma 1 della legge 23/12/2000 n. 388, anche ai fini del finanziamento delle spese di avvio dei Fondi di previdenza complementare dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche. Si confida che tale disposizione di accompagnamento venga riproposta anche per gli anni successivi.

In ogni caso, uno degli ostacoli che ancora frenano il decollo effettivo della previdenza complementare nel pubblico impiego, compreso quello del fondo già esistente, è la mancata estensione, ai dipendenti pubblici, della disciplina del D.lgs. n.252/2005 relativamente al trattamento fiscale e alle modalità di accesso alle prestazioni.

Significativo appare, altresì, quanto evidenziato dalla Corte dei Conti¹, che ha sottolineato il notevole impatto del citato decreto n. 252/2005 sulle attività e sulle procedure di lavoro dell'Inpdap e l'importanza di una tempestiva valutazione e programmazione delle attività finalizzate all'interlocuzione con i fondi pensione, tenuto conto del ruolo dell'Ente.

Gestione della previdenza complementare.

Nella gestione della previdenza complementare uno dei compiti dell'Istituto dovrà essere quello di assumere una posizione propulsiva fondata sulla consapevolezza della rilevanza del patrimonio informativo di cui dispone per quanto concerne i dati retributivi e contributivi degli iscritti.

Pertanto, affinché tale ruolo possa essere correttamente interpretato, appare indispensabile pervenire, in tempi brevi, ad una gestione di tali informazioni in modo organico e completo.

E' infatti imprescindibile che l'Istituto sia autore di azioni volte a:

- sostenere il ruolo di supporto alla previdenza complementare, garantendo assistenza e collaborazione ai propri iscritti, agli enti datori di lavoro, ai fondi già costituiti ed a quelli costituenti;
- contribuire a diffondere conoscenza sulla materia, sollecitando tutti i soggetti coinvolti all'urgenza dell'avvio della previdenza complementare nel pubblico impiego;

¹ Corte dei Conti, sezione controllo enti, delibera 27 marzo 2008, n. 24, riguardante il risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria dell'Inpdap (esercizio finanziario 2006).



- ricercare ogni utile soluzione alle problematiche relative alle risorse necessarie per fronteggiare gli oneri di transizione al sistema del Tfr e della previdenza complementare e la riduzione dei flussi di finanziamento delle gestioni delle prestazioni di fine servizio.

Priorità strategiche 2010

- *Potenziare il livello di informazione ai dipendenti pubblici ed agli enti datori di lavoro, rivolgendo particolare attenzione ai lavoratori con minore anzianità contributiva al fine di permettere loro scelte più consapevoli;*
- *portare a completa definizione l'acquisizione dei dati retributivi e contributivi dei dipendenti pubblici iscritti, onde attivare i flussi informativi che riguardano gli aderenti ai fondi pensione, anche al fine di ottimizzare il servizio di tutte le prestazioni obbligatorie dell'Istituto.*

TRATTAMENTO DI FINE SERVIZIO / TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO

Per tali tipologie di prestazioni l'Istituto deve garantire la correttezza ed il costante monitoraggio del flusso di attività al fine di evitare che l'erogazione avvenga in tempi successivi a quelli previsti dalla vigente normativa e agli iscritti debbano essere erogate somme a titolo di interessi per ritardato pagamento.

Nelle fattispecie in cui detti interessi siano dovuti a causa di ritardi nella trasmissione della documentazione da parte dalle amministrazioni datori di lavoro l'Istituto dovrà attivare tutti gli strumenti a disposizione per rivalersi sulle stesse.

Priorità strategiche 2010

- *Assicurare un periodico e costante monitoraggio del flusso delle richieste di Tfs e Tfr, che permetta una tempestiva gestione dei picchi di attività e contribuisca a garantire la correttezza delle prestazioni;*
- *predisporre progetti per il consolidamento della correttezza delle liquidazioni e delle riliquidazioni del trattamento di fine rapporto e di fine servizio anche al fine di contenere la spesa per interessi.*

ENTRATE

Messa a sistema degli strumenti di acquisizione dei dati di servizio, retributivi provenienti dalle Pubbliche Amministrazioni.

L'istituzione, avvenuta con la legge n. 326/03, della denuncia mensile analitica a carico degli Enti pubblici datori di lavoro ha consentito all'INPDAP di predisporre in autonomia, seppure con la necessaria cooperazione con gli enti, una modalità dedicata di acquisizione delle informazioni utili, non solo per l'implementazione costante della posizione assicurativa di tutti i dipendenti pubblici, ma, in virtù dell'aggregazione e del calcolo dei corrispondenti contributi previdenziali, anche per *l'accertamento delle entrate contributive di spettanza dell'Istituto*, di tipo pensionistico, previdenziale e creditizio.

In altri termini, la denuncia mensile (DMA) è il collettore generale attraverso il quale si alimenta la banca dati dell'Istituto e si accerta il 90% delle entrate correnti di bilancio.

L'Istituto dovrà completare nel triennio la messa a regime di tutte le procedure informatiche finalizzate a:

- controllo e verifica dell'avvenuto adempimento dell'obbligo di denuncia mensile da parte di tutte le Amministrazioni;
- controllo e verifica, in autonomia, della congruità di massima delle informazioni di servizio e retributive pervenute dagli enti pubblici datori di lavoro;
- controllo e verifica dell'avvenuta denuncia di tutte le voci di entrata presenti sulla DMA, non escluse quelle relative alle quote di ammortamento dei mutui e dei prestiti concessi da INPDAP, nonché alle entrate "non obbligatorie" derivanti da riscossioni di periodi riscatto e/o di ricongiunzione;
- verifica di congruità fra importi denunciati su DMA e importi versati dai datori di lavoro.

Per quanto riguarda, in particolare, la riscossione delle entrate (versamenti se visti dal punto di vista degli Enti pubblici debitori), è necessario che l'Istituto si doti di strumenti di imputazione delle riscossioni che consentono di attribuire alle gestioni di competenza, ai periodi temporali e ai diversi titoli di entrata le somme variamente riscosse. Senza una corretta imputazione delle somme riscosse dagli Enti, la conoscenza e il conseguente contrasto delle morosità contributive risulta del tutto inefficace.

Configurazione strutturale e funzionale di un organico meccanismo di rivalsa nei confronti delle amministrazioni inadempienti.

Nel passato, l'eventuale ritardo nei pagamenti dei contributi da parte delle amministrazioni statali assumeva una scarsa significatività in quanto ritenuti parte dei flussi omogenei inquadrati nella complessività delle risorse finanziarie pubbliche. L'esigenza che ogni soggetto pubblico presidi e monitori i propri meccanismi di alimentazione finanziaria, essendo questa l'unica garanzia per una distribuzione equa ai cittadini dei servizi pubblici e, segnatamente per l'Inpdap, di una adeguata valorizzazione sotto il profilo prestazionale delle contribuzioni previdenziali, ha reso necessario che vengano attivati meccanismi di rivalsa nei confronti delle amministrazioni indipendenti.

A tal fine si ritiene opportuno che si operi per l'introduzione di una disciplina legislativa che preveda un coerente e completo sistema sanzionatorio nelle ipotesi di morosità contributiva nei confronti dell'INPDAP.

Priorità strategiche 2010

- *Predisposizione di un sistema di imputazione delle risorse delle entrate, onde eliminare la fonte di grave confusione nell'accertamento a bilancio delle entrate dell'Istituto;*
- *messa a regime di tutte le funzioni e i controlli previsti sulle denunce mensili, al fine di una corretta implementazione della banca dati delle posizioni assicurative e di un'efficace gestione delle morosità e del rientro delle entrate contributive non affluite ad INPDAP;*



- *proceduralizzazione dell'attività di accertamento comprensiva delle funzioni di verifica e controllo, anche ispettive. Supporto agli Organi mediante individuazione di più efficaci, efficienti ed organici sistemi sanzionatori;*
- *attraverso specifici momenti formativi far crescere negli operatori la "cultura", "l'attenzione" verso le entrate.*

POLITICHE CREDITIZIE E POLITICHE SOCIALI

ATTIVITÀ CREDITIZIE

L'analisi complessiva dei risultati delle politiche creditizie INPDAP mette in luce due elementi: il primo è costituito dalla complessiva flessione delle disponibilità finanziarie dell'Ente, il secondo è rappresentato dal significativo aumento della domanda di prestazioni creditizie.

La politica che l'Istituto deve porre in essere deve, pertanto, contemperare il carattere inequivocabilmente tecnico che ha la gestione del fondo (essendo fondata sulla contribuzione obbligatoria pari allo 0,35% della retribuzione contributiva e pensionabile dei lavoratori attivi e allo 0,15% per i pensionati optanti) con prestazioni solidaristiche in favore di coloro che si trovano in condizione di maggior bisogno.

La correttezza di tale percezione viene confermata dall'intervento legislativo che ha consentito, attraverso la finanziaria 2008, il ricorso ad anticipazioni di cassa dalle altre gestioni dell'Istituto per superare, almeno transitoriamente, gli squilibri del fondo credito.

In effetti, i dati raccolti fanno emergere che una delle minacce più incombente è la perdita del potere di acquisto degli stipendi dei dipendenti pubblici e dei pensionati che è, peraltro, verosimilmente alla base della sempre più diffusa richiesta di accesso al micro ed al macro credito.

Decentramento della gestione creditizia.

Al fine di rispondere più puntualmente alle diversificate esigenze degli iscritti che territorialmente si sono registrate, appare opportuno predisporre una nuova regolamentazione che garantisca una più equa e solidale distribuzione del credito e decentrare la suddivisione del budget tra le diverse prestazioni, affidando la gestione alle singole Direzioni regionali.

Nel regolamentare le modalità di accesso al credito, il Consiglio di Amministrazione dovrà dare applicazione agli indirizzi del Consiglio di indirizzo e vigilanza in modo tale che siano sempre e comunque salvaguardate le priorità derivanti da situazioni di effettivo bisogno. Ciò significa indirizzare le risorse verso: 1) istanze di prestazioni quinquennali o decennali supportate da motivazioni legate a esigenze serie e strutturali; 2) istanze di piccoli prestiti nelle quali prevalga la capacità dell'Istituto di soddisfare una massa molto estesa di domande tese a soccorrere esigenze straordinarie di breve periodo; 3) istanze di erogazioni di mutuo relative ad acquisto di prime abitazioni per la famiglia.

La motivazione sociale della prestazione creditizia erogata da INPDAP costituisce l'elemento etico distintivo dal credito erogato dalle banche.

Priorità strategiche 2010

- *Avviare l'applicazione dei nuovi regolamenti relativi all'attività creditizia, a partire dal regolamento sul fondo rischi socialmente caratterizzato tenendo conto dei criteri approvati con*



O.d.g n. 60 del 18 giugno 2009 e della relazione approvata dalla competente Commissione Prestazioni credito attività sociali ed entrate contributive;

- *allineare tempestivamente il tasso di interesse delle prestazioni creditizie al tasso di riferimento della Banca Centrale Europea;*
- *regionalizzare la ripartizione del budget, affidando alla direzione regionale la piena autonomia e responsabilità al fine di garantire omogeneità nella gestione del credito nelle strutture territoriali di competenza, nonché la maggiore rispondenza tra domanda e prestazione;*
- *operare per una semplificazione del procedimento di richiesta della prestazione anche per quanto attiene la modulistica;*
- *sviluppare una adeguata campagna di informazione sulle caratteristiche reali delle prestazioni specificando sia il dimensionamento degli oneri finanziari sia i benefici concreti a favore dell'iscritto.*

LE POLITICHE SOCIALI

Le prestazioni creditizio-sociali dell'INPDAP costituiscono un *unicum* nel complessivo scenario dello stato sociale italiano, sia per la variegata tipologia di servizi, sia per la idoneità dimostrata ad interpretare un vero e proprio ruolo di ammortizzatore sociale.

Questa straordinaria capacità di intervento sta risentendo ovviamente della progressiva riduzione delle risorse disponibili, determinate dal difficile scenario economico finanziario.

Si tratta di una vera e propria minaccia alle prerogative istituzionali dell'Istituto, che l'INPDAP deve arginare con una strategia capace di intervenire al fine di salvaguardare il "pacchetto welfare" che risulta costituito nel modo che segue: mutui ipotecari edilizi; piccoli prestiti; prestiti pluriennali; borse di studio e assegni universitari; ospitalità in convitti e case albergo; vacanze climatiche e vacanze studio.

Come è stato evidenziato nel documento programmatico generale per il quadriennio 2009/2012, il territorio nazionale presenta, dal punto di vista socio-economico, una marcata differenziazione per aree geografiche. Le specificità culturali, organizzative, infrastrutturali e logistiche che caratterizzano ciascuna Regione o area territoriale, si affiancano e si sovrappongono, a vari livelli, a quelle derivanti dalla diversa consistenza del tessuto economico e produttivo.

Il processo di regionalizzazione prefigurato dall'Istituto richiede, come più volte affermato, un effettivo decentramento gestionale, adeguando in tal senso il regolamento di organizzazione e di contabilità, al fine di sviluppare in ogni regione una concreta presenza operativa dell'Istituto volta ad intercettare sul piano territoriale l'evoluzione dei bisogni sociali.

Le direzioni Regionali unitamente alle sedi Provinciali devono configurarsi come degli efficaci "sensori" dei bisogni sociali sul territorio al fine di orientare le strategie dell'Istituto e contribuire a dare attuazione ai principi di "sussidiarietà" con il coinvolgimento di tutti gli interlocutori: Regioni; Enti Locali e tutte le organizzazioni Sociali intermedie.

Fondamentalmente per l'Istituto è rafforzare il proprio ruolo nelle politiche sociali erogando direttamente e a livello territoriale prestazioni di welfare a sostegno di bisogni in particolari fasi nel ciclo della vita dell'iscritto.



I servizi offerti dovranno essere adeguati alla realtà di riferimento ed eventualmente differenziati in base alle diverse esigenze territoriali.

Priorità strategiche 2010

- *Attuare un maggiore ascolto delle esigenze territoriali;*
- *agevolare, con il decentramento gestionale alle Direzioni Regionali dell'Istituto e con l'istituzione di un coordinamento nazionale per la diffusione delle "buone pratiche", l'attuazione delle attività operative collegate ai potenziali servizi da offrire in collaborazione con le autorità e gli uffici preposti sul territorio;*
- *prevedere la possibilità di istituire fondi appositi che consentano alle Direzioni Regionali di poter finanziare i benefici sociali e i servizi assistenziali individuati come prioritari.*

PRESTAZIONI IN FAVORE DI ANZIANI E GIOVANI

L'INPDAP si caratterizza, come dichiarato nella sua *mission*, come polo non esclusivamente previdenziale, ma che offre ai dipendenti pubblici e alle loro famiglie anche servizi di carattere creditizio e sociale con l'obiettivo di promuovere il benessere collettivo.

Proponendo l'offerta di una variegata tipologia di prestazioni, incluse forme di intervento socio-assistenziale a favore di giovani e anziani, l'INPDAP si inserisce, al pari di altre amministrazioni, nel più ampio sistema di protezione pubblica, con una particolarità: è l'unico Ente previdenziale in grado di erogare direttamente e a livello territoriale prestazioni di welfare a sostegno di bisogni che possono manifestarsi in particolari fasi del ciclo della vita della persona.

Tale ruolo, se esercitato in maniera mirata e funzionale, può sicuramente costituire un vantaggio per l'Istituto, che ne trarrebbe beneficio in termini di ritorno di immagine e di qualità percepita. Inoltre, può contribuire a realizzare una parte di quelle nuove sicurezze necessarie per costruire uno Stato sociale evoluto. Ciò ha una rinnovata importanza in un momento in cui i grandi mutamenti economici e sociali generano nuove povertà, disagio e incertezze sul futuro.

Diventa fondamentale, pertanto per l'Istituto riuscire a rafforzare il suo ruolo nel Welfare e adeguare i servizi offerti alla realtà territoriale di riferimento.

Perché ciò avvenga occorre che l'Istituto, come più sopra richiamato, si impegni per attuare un maggiore ascolto delle esigenze territoriali salvaguardando tuttavia l'universalità dei servizi offerti per assicurare pari opportunità sul territorio nazionale a tutti gli utenti.

Attraverso il decentramento gestionale alle Direzioni Regionali dell'Istituto sarà facilitata l'attuazione delle attività operative collegate ai potenziali servizi da offrire in collaborazione con le autorità e gli uffici preposti sul territorio e potrà essere valutata la possibilità di istituire fondi appositi che consentano alle Direzioni Regionali di poter finanziare i benefici sociali e i servizi assistenziali individuati come prioritari.

Programmare interventi per agli anziani volti a ridurre eventuali disagi legati a condizioni che possono caratterizzare negativamente questa fase della vita e consentire loro di mantenere, il più a lungo possibile, un buon stato psico-fisico.

L'INPDAP per migliorare la qualità della vita dei pensionati iscritti, oltre alle prestazioni che già eroga, deve accentuare tutti quegli interventi sul territorio surrogatori delle carenze di servizi,



reti e strutture sociali concernenti in special modo i bisogni di assistenza e cura, quelli relazionali ed infine quelli di natura economico finanziario.

Rafforzare l'impegno istituzionale nell'offrire ai giovani la possibilità di sviluppare tutte quelle capacità personali e professionali che favoriranno loro l'ingresso nel mondo del lavoro.

In una situazione economica di crisi diffusa e alla luce di un mercato del lavoro competitivo, nel quale il curriculum e le esperienze formative e lavorative, anche effettuate all'estero, fanno la differenza nella scelta dei candidati da reclutare da parte delle aziende, l'INPDAP ha un ruolo importante per le famiglie di iscritti e pensionati: garantire pari opportunità, occasioni di formazione e, quindi, di impiego anche sperimentando strumenti e percorsi innovativi di studio e di formazione professionale.

Il lavoro è l'elemento primo indispensabile per raggiungere l'autonomia economica, la crescita professionale e civile che permettono di compiere altre scelte e di contribuire attivamente allo sviluppo e alla competitività del nostro paese.

È questo uno dei principali settori dove l'Istituto può mettere in gioco, con ottimi risultati, la propria immagine, notorietà ed efficienza.

Priorità strategiche 2010:

- *Avviare nuovi interventi, in collaborazione con le Unità sanitarie locali, per agevolare l'accesso dei propri pensionati alle prestazioni dell'Assistenza Domiciliare Integrata (ADI) e per il raggiungimento di altri obiettivi socio-sanitari. Ciò per mettere in condizione soggetti appartenenti alle fasce di reddito non elevate di poter accedere a quei servizi a domicilio che contribuiscono al mantenimento di un adeguato livello di benessere, salute e funzione riducendo, al contempo, le occasioni di disagio legate all'esigenza di allontanarsi dal proprio ambiente domestico;*
- *incrementare e ampliare con una maggiore distribuzione nel corso dell'anno, l'offerta di soggiorni ricreativi per consentire a un maggior numero di persone di poter usufruire del servizio;*
- *attivare convenzioni con gli Enti Locali al fine di prevedere in ogni realtà regionale Case Albergo con gli stessi standard qualitativi di quelli di proprietà al fine di poter corrispondere alle esigenze degli anziani nell'ambito del territorio di appartenenza;*
- *rafforzare i rapporti istituzionali con gli Atenei promuovendo occasioni di scambio formativo INPDAP-Università;*
- *migliorare e differenziare l'offerta formativa pubblica (master universitari e corsi di specializzazione post laurea) e investire nella formazione di figure altamente specializzate, con particolare attenzione alle materie scientifiche, che abbiano facilità d'ingresso nel mondo del lavoro anche attraverso appositi stages aziendali o esperienze di apprendistato alto per il conseguimento del diploma e per l'alta formazione;*
- *favorire un sistema di convenzionamento con le istituzioni territoriali per l'ospitalità giovani - con particolare attenzione agli studenti liceali e universitari - attesa l'esigua disponibilità dei posti nelle strutture di proprietà dell'Istituto.*

POLITICHE PATRIMONIALI

Come è noto, nella precedente consiliatura, l'Inpdap ha percorso la via della ricognizione, gestione e valorizzazione dei beni patrimoniali, mediante scelte strategiche che hanno ricondotto la gestione a canoni di razionalità economica, giuridica, amministrativa, *in primis*, attraverso la scelta della reinternalizzazione della gestione diretta del patrimonio immobiliare.

L'esperienza maturata in Inpdap in questo campo dal personale dell'Istituto ha determinato un autentico *Know how* professionale che opportunamente valorizzato può contribuire efficacemente a realizzare progetti di significativo spessore.

Cionondimeno, la fase attuale, caratterizzata da sempre più incisivi interventi legislativi, la cui *ratio* è strettamente connessa ad obiettivi di finanza pubblica, influisce direttamente sulla gestione del patrimonio.

LA REINTERNALIZZAZIONE DEL PORTAFOGLIO IMMOBILIARE RESIDUO

A conferma del forte carattere condizionante della legislazione di settore è, di recente, intervenuto l'art. 43 bis del c.d. decreto milleproroghe (D.L. 207/2008), in base al quale viene stabilita la liquidazione di SCIP con il conseguente effetto del trasferimento immediato agli Enti previdenziali del portafoglio immobiliare residuo di cui erano originariamente proprietari.

Il provvedimento pone in liquidazione i patrimoni separati di SCIP1 e SCIP2, anticipando nei fatti la chiusura delle due operazioni di cartolarizzazione per il decremento dei flussi di vendita e la conseguente difficoltà della società veicolo SCIP di rimborsare i titoli emessi nel 2001 e 2002.

Analisi degli effetti economico-finanziari, fiscali e gestionali ex art. 43 bis del decreto milleproroghe e ultimazione dei controlli sulle attività espletate dalle ex società di gestione.

Sotto il profilo economico-finanziario, il reintegro nel patrimonio immobiliare dell'Istituto degli immobili di SCIP1 e SCIP2 fanno emergere alcune problematiche connesse, per SCIP2, alla quantificazione dell'ammontare che l'Istituto deve corrispondere sulla base del valore degli immobili retrocessi determinato dall'Agenzia del Territorio, ma, soprattutto e non da ultimo, anche quelle relative all'iscrizione in bilancio del valore di tutti gli immobili ritrasferiti. Non trascurabili appaiono i connessi effetti fiscali (regime opzionale IVA conduttori commerciali) e quelli, organizzativo-gestionali, dovuti principalmente alla repentinità della scelta legislativa rispetto alle graduate scansioni programmatiche del ciclo di pianificazione interno. Particolarmente complessi, infine, si presentano gli effetti processuali sui giudizi pendenti in conseguenza della successione nei rapporti giuridici.

Priorità strategiche 2010:

- Implementazione dei processi di reinternalizzazione, previa attenta disamina dei benefici rivenienti sul versante economico-finanziario, nonché gestionale-organizzativo, assunto

- preventivamente l'esito di una elaborazione dei costi-benefici, specie con riferimento al versante giuridico-finanziario;*
- in attuazione dell'art. 43 bis della Legge 14/09, procedere alla determinazione del prezzo di trasferimento differito spettante all'INPDAP, a seguito della ripartizione fra i soggetti coinvolti nelle operazioni di cartolarizzazione, in conformità ai decreti emanati dal MEF, in esecuzione dell'art. 3, comma 1, D.L. 351/01 ed, altresì, alla ricognizione del patrimonio retrocesso ed, infine, all'attuazione di un piano di progressiva dismissione del patrimonio riottenuto per retrocessione;*
 - individuare - in relazione agli immobili cartolarizzati ed invenduti, ritornati in proprietà dell'INPDAP e caratterizzati da elevata disomogeneità e frammentazione - percorsi alternativi di celere valorizzazione ed alienazione che non comportino il rilevante rischio di valori di cessione fortemente ribassati;*
 - attivare procedure trasparenti di evidenza pubblica nel patrimonio immobiliare, oggetto di alienazione.*

RAZIONALIZZAZIONE DELLA GESTIONE

Per comprendere meglio il contesto di riferimento in cui l'Istituto ha operato, è bene ricordare che il proprio patrimonio, inteso quale insieme di risorse economiche materiali (beni immobili strumentali e non) e finanziarie (investimenti mobiliari), è il risultato di varie gestioni ereditate dagli Enti o amministrazioni di provenienza. Lo stesso decreto istitutivo – D.lgs. 479/1994 – prevedeva sì la titolarità dei rispettivi patrimoni confluiti, però, ad ogni effetto ciascuno di essi costituiva “un patrimonio separato, oggetto di altrettante gestioni economiche-finanziarie autonome”.

La realtà eterogenea delle gestioni confluite per effetto del menzionato decreto e l'evoluzione continua dello scenario di riferimento hanno determinato continui mutamenti organizzativi scanditi in quattro fasi :

- omogeneizzazione delle procedure;
- esternalizzazione della gestione;
- dismissione/cartolarizzazione;
- internalizzazione e smaterializzazione.

Ottimizzazione della gestione del patrimonio immobiliare di proprietà con attivazione di innovative strategie gestionali finalizzate al raggiungimento di una maggiore redditività.

La razionalizzazione dell'attività di gestione del patrimonio immobiliare, finalizzata alla valorizzazione del patrimonio stesso, deve necessariamente ricondursi ad una serie di interventi che costituiscono il presupposto indispensabile per il raggiungimento dell'obiettivo. In particolare si evidenziano di seguito le attività già avviate e che vanno completate nel breve periodo:

- censimento delle unità immobiliari sia a reddito sia strumentali al fine di focalizzare tipologia, valore, destinazione d'uso e allocazione territoriale;
- attivazione di misure di valorizzazione del patrimonio immobiliare con *focus* su programmi di interventi manutentivi ordinari e straordinari;

- messa a norma del patrimonio immobiliare ai sensi della legge n. 626/94 e successive modifiche ed integrazioni.

Valorizzazione del know how gestionale.

L'esigenza di realizzare miglioramenti gestionali nella conduzione del patrimonio immobiliare e di valorizzare le potenzialità offerte dal mercato mobiliare, hanno consentito all'Istituto di acquisire un *know how* specialistico. Le competenze sviluppate sul piano del monitoraggio della redditività e dei costi nonché dell'avvio di nuove forme di valorizzazione e di investimento (Fondo Immobiliare chiuso Aristotele e collocamento Fondo Alpha e Beta) vanno consolidandosi nei termini valoriali di un articolato patrimonio culturale.

Risparmio energetico e riduzione dell'impatto ambientale.

Oggi più che mai il tema "ambiente" è una questione centrale di ogni piano aziendale. Il processo di sensibilizzazione teso ad un risparmio energetico promosso sia a livello comunitario, tramite specifiche direttive, sia a livello nazionale con l'attivazione anche di forme incentivanti al risparmio, deve stimolare l'esigenza per l'Istituto di rendere efficiente, dal punto di vista energetico, il proprio apparato gestionale, creando in proposito una coscienza comune ed una consapevolezza che responsabilizzi tutti gli operatori sull'uso razionale dell'energia e sulla riduzione dell'impatto ambientale.

Diventa altresì necessario mettere in campo tutte le altre iniziative di contenimento dell'impatto ambientale in coerenza con le disposizioni di riduzione della spesa.

Data l'importanza del fattore umano per l'attuazione del piano di risparmio energetico e di riduzione dell'impatto ambientale è necessario attivare forme di sensibilizzazione nei confronti del personale affinché, attraverso comportamenti virtuosi nell'attività lavorative quotidiane, riducano i consumi energetici non necessari ed, in generale, l'impatto ambientale.

L'INPDAP dovrà inoltre valutare la sostenibilità ambientale delle proprie attività nell'ottica del miglioramento continuo e nella piena conformità alla normativa specifica così da pervenire ad un Sistema di Gestione Ambientale certificato (EMAS).

Priorità strategiche 2010

- *Intensificazione dell'attività relativa all'acquisizione di adeguati immobili strumentali per le Sedi Provinciali assumendo come linee guida per l'Istituto, ove possibile, il criterio dell'acquisizione in proprietà;*
- *attivazione processi riorganizzativi delle procedure di acquisto e di servizi più competitivi, funzionali, anche, ad ottenere migliori interventi nei lavori manutentivi degli immobili, ricorrendo anche ad una condivisione progettuale comune con gli altri Enti previdenziali, finalizzata alla revisione regolamentare ed organizzativa interna degli Enti, per condividere nuove e più economiche modalità di approvvigionamenti, di lavori, servizi e forniture;*
- *razionalizzazione e ottimizzazione delle procedure informatiche a supporto dei processi inventariali in corso sui beni immobili e beni mobili e attività di vigilanza sulla completa e corretta inventariazione degli stessi;*
- *attivazione di un piano straordinario di valorizzazione degli immobili all'interno di una pianificazione di interventi manutentivi e di adeguamento degli immobili alle disposizioni di cui al D. Lgs 626/94 e successive modificazioni;*

- *spendita dell'indubbio know how specialistico dell'Istituto in tema di conduzione del patrimonio immobiliare, valutando le opportunità connesse al decollo di strategie di partenariato con Enti pubblici ed in particolare con Enti locali;*
- *realizzazione di un programma di risparmio energetico e riduzione dell'impatto ambientale articolato in una serie di interventi coordinati mediante l'installazione di impianti fotovoltaici, l'integrazione di pannelli solari negli edifici strumentali, la verifica e l'intervento eventuale per la trasformazione – ove necessario – e l'efficientamento degli impianti di riscaldamento e climatizzazione, il contenimento dei consumi per l'illuminazione, la riduzione della generazione dei rifiuti cartacei, la raccolta differenziata, la riduzione del consumo di acqua e l'eventuale differenziazione degli impianti;*
- *monitoraggio del patrimonio immobiliare a reddito dell'Istituto finalizzato alla predisposizione di un piano di risparmio energetico e riduzione dell'impatto ambientale;*
- *attivazione di forme di sensibilizzazione nei confronti del personale mirate alla riduzione dei consumi energetici non necessari e al contenimento dell'impatto ambientale;*
- *pervenire ad una gestione ambientale conforme ai requisiti richiesti per il riconoscimento e registrazione EMAS.*

INVESTIMENTI, HOUSING SOCIALE ED ALTRE SINERGIE

Esiste un nuovo rischio, relativo alla gestione patrimoniale, connesso alla crisi finanziaria internazionale che rende ontologicamente incerta la gestione amministrata del portafoglio titoli.

Attualmente il patrimonio mobiliare dell'Istituto è così costituito:

- titoli di Stato affidati in gestione dinamica a Società di gestione del risparmio, nell'ambito del servizio di cassa dell'Istituto;
- quote di fondi chiusi immobiliari costituiti con apporto di immobili (Fondo Alpha e Beta);
- quote di fondi chiusi immobiliari costituiti con apporto di liquidità (Fondo Aristotele);
- partecipazioni azionarie in Fimit SGR Spa.

Ottimizzazione degli investimenti mobiliari con specifico riferimento alla garanzia di una congrua redditività in seno agli investimenti effettuati su fondi, con attivazione di una pianificazione di controlli sui flussi della gestione rivenienti dal portafoglio titoli.

Le attuali flessioni inducono, infatti, a sottolineare la particolare delicatezza delle scelte da adottare in materia d'impiego dei fondi disponibili, attraverso un'accurata valutazione delle prospettive di rendimento e sicurezza dell'investimento.

Investimenti socialmente utili.

Vi è poi un tema più vasto, vale a dire quello degli investimenti socialmente utili, legato a filo doppio con la questione, richiamata in premessa, della liquidazione di SCIP nel decreto mille proroghe, che schiude prospettive di reinternalizzazione e politiche gestionali di settore innovative. Si pone infatti l'esigenza di valorizzare il residuo patrimonio con l'obiettivo di intervenire, in partnership con altri soggetti pubblici e privati, nel campo del cosiddetto "housing sociale".



Particolare attenzione dovrà inoltre essere rivolta alle politiche abitative di settore volte a favorire la mobilità geografica e sociale nel paese, particolarmente sentita nel mondo del pubblico impiego.

Sinerchie con INPS, INAIL e altri soggetti pubblici.

Il rientro nella proprietà degli immobili invenduti mette in campo delle opportunità quali: la realizzazione di sinergie con gli altri enti previdenziali per la gestione congiunta e coordinata; la ridefinizione degli aspetti procedurali ed organizzativi; la riduzione dei costi gestionali e manutentivi del portafoglio immobiliare; la destinazione di eventuali plusvalenze/economie - connesse alle future vendite - alla soddisfazione di specifiche fasce di popolazione (quali studenti, anziani, giovani coppie etc.).

Più in generale, infine, il tema del partenariato involge le sinergie INPDAP, INPS, INAIL che si inquadrano nell'ambito del riordinamento istituzionale degli Enti. In questa prospettiva il progetto più importante sul quale lavorare è quello della cosiddetta "Casa del Welfare" con il quale si intende realizzare il duplice obiettivo dell'abbattimento dei costi e dell'aumento dei livelli di efficienza.

Priorità strategiche 2010

- *Attivazione di una mirata gestione del portafoglio titoli, la quale previa valutazione degli andamenti e delle prospettive di redditività e certezza degli investimenti medesimi, consenta all'istituto di preservare dalle dinamiche fluttuative dei mercati finanziari il complessivo patrimonio mobiliare dell'istituto;*
- *generazione di liquidità a sostegno dell'equilibrio di bilancio per la progressiva alienazione ovvero incasso a scadenza degli asset mobiliari non strategici per l'Istituto;*
- *attivazione di innovative politiche gestionali del patrimonio immobiliare reinternalizzato, con il concorrente obiettivo di intervenire nel settore "housing" sociale, anche in partnership con altre realtà istituzionali, onde fornire a settori con richiesta qualificata e non soddisfatta dall'attuale mercato, soluzioni abitative atte a favorire, fra l'altro, la mobilità nel pubblico impiego;*
- *attivazione di politiche di valorizzazione e cessione del patrimonio immobiliare non strumentale, orientate a perseguire finalità di rilevanza sociale;*
- *azioni teleologicamente mirate alla costituzione delle cosiddette "Case del welfare", con connotati di flessibilità, idonee, ad adottare diverse soluzioni ed a valorizzare le diverse ineliminabili componenti istituzionali del welfare. Il tutto per una condivisione logistica delle strutture, esperienza da estendersi oltre che ai capoluoghi di provincia, anche ad alcune aree sub provinciali di media grandezza;*
- *condivisione di opportune strategie di gestione unitaria degli immobili a reddito, finalizzate alla riduzione degli oneri gestionali ed ai relativi costi manutentivi ordinari e straordinari.*

POLITICHE DI BILANCIO

Il bilancio di previsione, alla luce delle più recenti evoluzioni normative, è il frutto della complessa attività di pianificazione e programmazione, in cui l'elaborazione di previsioni quali/quantitative e di valori economico-finanziari sono connessi alle scelte strategiche e/o gestionali in esse elaborate.

La previsione consiste nel sintetizzare, in valori numerici di carattere quantitativo e/o di carattere economico-finanziario, la coniugazione tra quello che è necessario fare per il raggiungimento degli obiettivi predeterminati e ciò che è possibile fare in considerazione dei vincoli interni ed esterni all'Istituto.

E' indubbio che, negli anni a venire, la politica di bilancio dovrà sicuramente avere come obiettivi primari l'equilibrio di bilancio sul piano prospettico e, conseguentemente, il tema dell'assorbimento del disavanzo strutturale, temperando, da un lato, l'esigenza della "qualità" delle informazioni del bilancio per migliorarne la certezza, la trasparenza e la significatività; dall'altro l'esigenza di pervenire ad una "misurabilità" dei risultati delle attività dell'Istituto e delle politiche da esso intraprese.

Più in particolare, il bilancio di previsione, dovrà evidenziare con maggiore chiarezza la connessione tra risorse stanziare e finalità perseguite nel loro utilizzo, nonché con più immediatezza e trasparenza l'aderenza del bilancio stesso agli obiettivi strategici del CIV.

Priorità strategiche 2010

- *Elaborazione di un mirato progetto che, anche valorizzando le sinergie tra i vari Enti previdenziali, consenta la costruzione di un equilibrio economico-finanziario compatibile con gli indirizzi di risanamento della finanza pubblica emanati a livello nazionale e, conseguentemente, il superamento definitivo dell'esistente deficit dell'Istituto, con estrema urgenza, con la condivisione dei Ministeri interessati del predetto progetto;*
- *elaborazione di un documento contabile chiaro e puntuale, mediante la riclassificazione delle poste di bilancio, dal quale emergano con maggiore evidenza ed immediatezza i collegamenti tra gli obiettivi strategici del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza e le relative, conseguenti scelte gestionali e finanziarie;*
- *affinamento delle metodologie previsionali e gestionali per ridurre i sensibili scostamenti tra dati di previsione e consuntivo, con il pieno utilizzo degli strumenti di autogoverno ed informatici che, almeno trimestralmente, segnalino al CIV l'avanzamento nelle realizzazioni delle politiche;*
- *pieno rispetto della tempistica di formazione ed approvazione dei documenti di bilancio e, contestualmente, delle variazioni;*
- *previsione di un adeguato e funzionale sistema informatico che consenta al CIV di accedere alle informazioni utili al monitoraggio e al controllo della spesa in tempi congrui e tempestivi;*



- *inventariazione e valorizzazione dei beni mobili ed immobili come documentazione allegata al bilancio;*
- *modifiche al Regolamento di Amministrazione e Contabilità, attraverso una diversa articolazione delle UPB, al fine di rendere concreto il decentramento territoriale dotandolo di effettivi poteri;*
- *attivazione di un confronto tra la Tecnostruttura e il CIV per la definizione del nuovo impianto del Bilancio per Missioni e Programmi.*

POLITICHE ORGANIZZATIVE E DEL PERSONALE

LA DIRIGENZA

L'attuazione del complesso delle politiche istituzionali individuate nel "Piano Industriale" recentemente deliberato, postula una riconsiderazione del ruolo della dirigenza pubblica.

Alla dirigenza dell'Istituto si chiede di conseguire risultati, di tradurre i programmi e gli indirizzi in atti gestionali, attraverso un utilizzo ponderato e flessibile degli strumenti a disposizione, avvalendosi dell'autonomia di spesa e di organizzazione.

Formazione, autonomia, valutazione delle *performances* e responsabilità rappresentano gli elementi centrali di sviluppo della dirigenza. La formazione manageriale e l'aggiornamento - c.d. alta formazione continua - rappresentano il presupposto necessario e la condizione imprescindibile per una gestione consapevole ed equilibrata. Le attività formative fruite dai dirigenti dell'Istituto devono tendere all'acquisizione di una visione interdisciplinare, garantendo la giusta attenzione ai processi di informatizzazione e di integrazione con i modelli manageriali degli altri Paesi europei nel settore.

La piena responsabilizzazione del dirigente, il cui ruolo è di assoluta centralità nel conseguimento degli obiettivi istituzionali, presuppone il rafforzamento dell'autonomia dell'azione. L'autonomia di decisione e di direzione, nell'organizzazione e gestione delle risorse umane e strumentali assegnate, costituisce, infatti, il presupposto indefettibile per la piena e diretta responsabilizzazione del dirigente rispetto alle decisioni assunte e alle disposizioni impartite nell'esercizio delle sue attribuzioni.

L'esercizio del potere decisionale che compete al dirigente dovrà tendere al pieno soddisfacimento dell'interesse del destinatario del servizio o della prestazione, attraverso l'utilizzo equilibrato ed incisivo delle risorse assegnate. La dirigenza riveste un ruolo determinante per la promozione del merito, la valorizzazione delle competenze professionali, la motivazione delle persone: la valutazione delle *performances* individuali ed organizzative rappresenta, infatti, il presupposto per una corretta applicazione degli istituti "premiali", per l'attribuzione degli incarichi e la progressione di carriera.

La verifica delle *performances* dei titolari degli uffici dirigenziali rappresenta l'ultima fase di un ideale percorso che si apre con la determinazione dell'indirizzo politico e si sviluppa attraverso l'attività gestionale e amministrativa.

La valutazione del dirigente conferisce "credibilità" alla stessa attività di valutazione che il dirigente è chiamato a svolgere nei confronti del personale assegnato.

La *performance* dirigenziale deve essere valutata sotto l'aspetto della "prestazione", ovvero con riguardo alla qualità e alla tempestività dei servizi erogati, e sotto l'aspetto dei "comportamenti organizzativi", ovvero con riguardo allo sviluppo delle risorse umane, anche con riferimento agli istituti premianti previsti dalla contrattazione integrativa dell'Istituto.

Le abilità professionali nella gestione del personale, la valorizzazione delle persone, lo sviluppo di un maggiore senso di appartenenza e motivazione rappresentano una condizione ineludibile per una buona *performance* manageriale.

MODELLO ORGANIZZATIVO

Le attuali politiche di settore sono rivolte ad un generale riordino delle Amministrazioni Pubbliche al fine di razionalizzare gli assetti organizzativi e di conseguire risparmi di spesa.

L'Istituto ha dato attuazione a tali principi; da ultimo, con la delibera commissariale n. 18 del 13/11/2008, così come modificata con provvedimento n. 33 del 18/12/2008, con cui ha provveduto a ridurre gli assetti organizzativi e la dotazione organica, nonché, con le delibere commissariali n. 19 del 13/11/2008 e n. 34 del 18/12/2008 con le quali è stato approvato il nuovo Ordinamento dei servizi.

L'Ente, chiamato a diversificare i servizi offerti in funzione delle esigenze delle diverse realtà territoriali, deve dotarsi di un modello organizzativo che supporti il processo di decentramento funzionale e gestionale in atto, assicurando alle neo-costituite direzioni regionali, effettivi poteri di gestione organizzativa, finanziaria e di allocazione delle risorse umane e strumentali loro assegnate.

Decentramento gestionale.

Occorre assicurare effettiva attuazione all'avviato processo di regionalizzazione dell'Ente, affidando alle direzioni regionali una reale autonomia operativa, gestionale, finanziaria che consenta alle stesse, ad esempio: di stipulare convenzioni con le strutture locali in favore degli anziani e dei giovani; di assumere un ruolo attivo in merito all'acquisto delle sedi strumentali e alla risoluzione dei problemi legati alla logistica delle Sedi provinciali; di istituire punti informativi locali; di gestire in autonomia il budget destinato al finanziamento delle prestazioni creditizie.

A supporto di tali politiche gestionali, occorre implementare un sistema di controllo di gestione che consenta di misurare la performance delle organizzazioni e del personale secondo logiche di benchmarking.

Priorità strategiche 2010

- *Concreta attuazione del processo di regionalizzazione della struttura organizzativa dell'Ente, attraverso un effettivo decentramento funzionale, gestionale e finanziario;*
- *semplificazione della struttura burocratica dell'Ente, mediante un'accentuata razionalizzazione delle Direzioni Centrali;*
- *implementazione di un sistema di controllo di gestione che consenta di misurare la performance delle organizzazioni e del personale secondo logiche di benchmarking.*

GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

La ridotta consistenza della dotazione organica rappresenta indubbiamente uno dei maggiori ostacoli alla piena ed efficiente operatività delle Sedi.



In particolare, in osservanza delle note previsioni normative, la dotazione organica del personale delle aree subirà un'ulteriore contrazione nel biennio 2009-2010.

La rivisitazione del modello organizzativo rappresenta un'opportunità anche sotto tale profilo. E' infatti necessario procedere ad un'accentuata razionalizzazione delle Direzioni centrali, con allocazione delle risorse rese disponibili a vantaggio del territorio.

Occorre, altresì, razionalizzare la distribuzione delle risorse umane tra le Sedi provinciali, in funzione degli effettivi bacini d'utenza, promuovendo anche sinergie tra le varie Sedi e con altre amministrazioni.

Una variabile di indiscusso rilievo è rappresentata dalla formazione delle risorse umane. Con riserva di quanto sarà più analiticamente sviluppato nell'apposita sezione, gli interventi formativi devono essere finalizzati all'aggiornamento delle competenze ed alla riqualificazione del personale, anche in correlazione al rilascio dei nuovi applicativi e in collaborazione con le amministrazioni pubbliche presenti sul territorio di competenza.

Valorizzazione delle risorse umane.

L'obiettivo primario di ogni azione condotta nel quadro delle politiche del personale, dovrà essere quello di restituire motivazione, soddisfazione nel lavoro svolto e riconoscimento degli apporti individuali, in una logica di forte cooperazione e sinergia fra soggetti, anche attraverso la valorizzazione del "sistema premiante".

In tale contesto è però necessario il completamento, così come ripetutamente auspicato dal CIV, della banca dati del personale quale strumento in grado di offrire informazioni, non solo finalizzate alla gestione degli aspetti economico-giuridici, ma, soprattutto, orientata alla conoscenza delle potenzialità e al mirato utilizzo e sviluppo delle risorse.

La valorizzazione del personale passa anche attraverso lo sviluppo di sistemi di gestione coerenti sotto l'aspetto professionale e in diretta correlazione con i risultati del controllo di gestione per quanto concerne l'erogazione della componente economica accessoria.

Relazioni sindacali.

Il processo di cambiamento in atto deve necessariamente essere accompagnato da una coerente evoluzione della disciplina dei rapporti tra l'Amministrazione e le Organizzazioni sindacali, sempre più ispirata al principio di trasparenza e sempre più rivolta alla massima partecipazione dei sindacati nelle scelte strategiche che l'Istituto è chiamato a perseguire.

Infatti un più ampio coinvolgimento del Sindacato costituisce il presupposto necessario per portare a sintesi due fattori abilitanti all'efficientamento dei servizi erogati, quali il miglioramento delle condizioni di lavoro e lo sviluppo professionale delle risorse umane.

L'evoluzione del sistema organizzativo, sia a livello centrale che territoriale, rende necessario un aggiornamento della disciplina dei rapporti tra l'Amministrazione e le OO.SS. che dovrà comunque sempre tendere a favorire un effettivo e costruttivo confronto.

Appare indispensabile, infine, anche alla luce delle modifiche legislative che hanno interessato la materia del pubblico impiego ed in particolare per la consolidata rilevanza che, ai fini giuridici ed economici, viene ad assumere la contrattazione di secondo livello, che la stessa venga condotta e conclusa, proprio al fine di tutelare e garantire i lavoratori, nel pieno rispetto delle procedure, soprattutto partecipative, previste dai contratti e che la sua sottoscrizione avvenga in tempi fisiologicamente coerenti con quanto in essa contenuto.

Priorità strategiche 2010

- *Razionalizzazione del processo di distribuzione delle risorse umane, favorendo le Strutture di produzione e riducendo il numero delle risorse impegnate presso le Direzioni centrali;*
- *promozione di sinergie tra le Sedi e le altre pubbliche amministrazioni, allo scopo di governare il problema della ridotta dotazione organica, anche attraverso il ricorso all'istituto della mobilità. L'acquisizione di personale proveniente da altre amministrazioni pubbliche deve essere funzionale alle concrete e preminenti esigenze istituzionali, prevedendone una regolamentazione che ne individui requisiti e procedure;*
- *aggiornamento ed implementazione della banca dati del personale;*
- *valorizzazione e motivazione delle risorse umane attraverso la previsione di adeguati percorsi di sviluppo professionale anche sulla base della nuova classificazione del personale e della revisione dei profili professionali, ai sensi del vigente CCNL, nonché alla formazione e all'aggiornamento, anche in correlazione con il rilascio dei nuovi applicativi informatici;*
- *sviluppo di sistemi di gestione coerenti sotto l'aspetto professionale e in diretta correlazione con i risultati del controllo di gestione per quanto concerne l'erogazione della componente economica accessoria;*
- *rispetto procedimentale e temporale del procedimento finalizzato alla sottoscrizione del CCIE;*
- *aggiornamento della disciplina delle relazioni sindacali anche alla luce del nuovo modello organizzativo dell'Istituto.*

FORMAZIONE

La necessità di riallineare continuamente il patrimonio delle culture professionali pubbliche, si pone alla base dell'esigenza di costruire percorsi "dedicati", idonei a garantire sia al management sia al complesso delle unità organiche dell'Istituto, un costante orientamento del proprio lavoro alla qualità ed all'efficienza della performance.

Particolare attenzione dovrà essere dedicata ai processi di crescita e sviluppo del personale, alla creazione e consolidamento di una "cultura d'impresa" che costituisca il collante tra i vari livelli di responsabilità e di operatività.

La formazione deve essere finalizzata all'aggiornamento delle competenze del personale, anche in correlazione al rilascio dei nuovi applicativi informatici, ed a tal fine dovranno essere attivate tutte le possibili collaborazioni e sinergie con le altre Amministrazioni pubbliche.

Definire specifiche linee di intervento e relativi piani di formazione manageriale per la dirigenza, finalizzati a sviluppare consenso e adesione sostanziale alla "mission istituzionale".

Un'azienda pubblica di servizi, che ambisca a svolgere la sua attività inserendosi consapevolmente nell'attuale contesto socio-economico, non può che affidarsi a un management disposto ad aggiornare in maniera costante abilità e saperi.

E' pertanto necessario promuovere nella classe dirigente dell'Istituto la crescita di una cultura professionale qualificata e condivisa, stimolando l'aggiornamento sull'evoluzione della realtà economica, imprenditoriale e istituzionale per fornire strumenti coerenti con l'esigenza di un'amministrazione pubblica aperta alla realtà esterna in movimento. E' altresì necessario

approfondire la conoscenza degli apparati amministrativi europei più efficienti, al fine di contestualizzare il ruolo della dirigenza nella prospettiva comunitaria.

Realizzare programmi integrati di formazione operativa per tutto il personale che opera nelle strutture produttive dell'Istituto, tramite la predisposizione di package formativi, strutturati sul complesso delle procedure in essere, attraverso la modalità di autoformazione, con il monitoraggio funzionale della struttura tecnica di formazione, centrale e periferica.

La formazione continua e professionale che si può realizzare attraverso il metodo e-learning realizza un modello integrato di formazione che non comporta semplicemente dei vantaggi e delle possibilità di apprendimento che si realizzano on line, ma il ripensamento complessivo del modello di formazione e quindi delle metodologie di progettazione degli ambienti tecnologici di apprendimento.

E' pertanto indispensabile predisporre moduli formativi che accompagnino il processo di cambiamento in atto sia sotto l'aspetto tecnico-organizzativo, ma soprattutto finalizzati alla trasformazione dell'apprendimento in competenza aziendale.

Priorità strategiche 2010

- *Avviare interventi di elevato spessore formativo per realizzare una integrazione con il modello manageriale degli altri settori della società e con la dirigenza degli altri Paesi europei;*
- *individuare percorsi formativi in grado di supportare il personale nella fase di messa a regime del nuovo sistema informatico;*
- *promuovere coerenti programmi formativi diversificati per aree di competenza e specifiche professionalità, potenziando il collegamento fra l'apprendimento dei contenuti e la realtà operativa sul lavoro nonché una corretta allocazione delle risorse umane.*

SISTEMA INFORMATICO

Giova sottolineare l'importanza strategica che assume l'informatica quale leva abilitante per la complessiva ottimizzazione del sistema organizzativo.

In tale prospettiva si ritiene che il "governo" dell'informatica debba essere assunto da professionalità interne all'Ente. Occorre a tal fine che l'Istituto si doti di una struttura interna in grado di assumere la regia dei progetti informatici, la gestione dei contratti con i fornitori e il controllo sull'attuazione dei progetti in termini di costi e di risultati conseguiti.

L'incremento del numero delle risorse umane con profilo informatico, la professionalizzazione e l'aggiornamento periodico risultano interventi imprescindibili per una politica di "reinternalizzazione" delle sopracitate funzioni e competenze professionali al fine di affrancare l'Ente dal rischio che comporta, da più punti di vista, la dipendenza dall'attività di Società esterne.

Allo stato attuale si registra però la grave carenza di personale con profilo informatico che non consente di supportare con continuità ed adeguatezza la gestione dei servizi di competenza. Tanto che anche un servizio di fondamentale importanza strategica quale il presidio sicurezza non è dotato di sufficienti risorse interne e, seppure con discontinuità, è assicurato da personale

esterno. Ciò impone la ricerca, in attesa dell'acquisizione diretta di tale personale già professionalizzato tramite concorsi pubblici, di ricercare soluzioni a breve e medio periodo.

Con riferimento allo sviluppo degli applicativi, nel corso delle audizioni svolte nell'apposita Commissione è stato affermato dalla Tecno struttura che il progetto di normalizzazione del sistema informatico è in fase di ultimazione e che alcune problematiche legate alla componente "prestazioni pensionistiche" hanno procrastinato la realizzazione dell'applicativo e del relativo collaudo al mese di settembre 2009 e pertanto, dopo una fase di sperimentazione, il complesso degli applicativi andrà in esercizio entro il primo trimestre dell'anno 2010.

Funzionalizzazione degli applicativi.

L'eccessiva dilatazione dei tempi di realizzazione del progetto di normalizzazione del sistema informatico - più volte segnalata dal CIV - non consente un ulteriore ritardo. E' necessario, quindi, che venga assicurato e verificato il rispetto dei termini suindicati con l'effettiva messa in esercizio di tutte le funzionalità del Sistema Informatico Normalizzato.

Occorre, inoltre, monitorare la funzionalità ed adeguatezza degli applicativi in esercizio rispetto alle esigenze di produzione delle Sedi, essendo state riscontrate, infatti, considerevoli criticità che hanno, di fatto, comportato un decremento della produzione rispetto ad alcuni processi operativi.

Priorità strategiche 2010

- *Messa in esercizio di tutte le funzionalità del sistema informatico normalizzato entro il primo trimestre 2010, avendo cura di verificare l'ottimale funzionalità ed adeguatezza degli applicativi rispetto alle esigenze produttive delle Sedi, anche utilizzando modalità di collaudo degli applicativi e dei relativi upgrade che limitino al minimo le disfunzioni sistematiche riscontrate al momento del rilascio in gestione delle procedure, anche con riferimento all'adeguatezza dei sistemi di supporto tecnologico e telematico;*
- *sviluppo del sistema informatico secondo logiche di integrazione telematica con le amministrazioni pubbliche (datori di lavoro), nella direzione di un progressivo abbandono di forme di comunicazione cartacea con le stesse (e, per il loro tramite, con gli iscritti) e definizione di applicazioni al servizio dei pensionati, affidandone la diffusione sul territorio ad interlocutori quali Poste s.p.a., banche, ecc.;*
- *reinternalizzazione e potenziamento delle procedure di monitoraggio e controllo in ordine alla corretta esecuzione dei contratti di appalto, propedeutiche alla corresponsione dei compensi contrattualmente previsti;*
- *scelta di modelli contrattuali che privilegino criteri di aggiudicazione dell'offerta che valutino non esclusivamente l'economicità, ma anche la qualità complessiva del servizio;*
- *inserimento, tra le condizioni generali dei futuri contratti di fornitura di servizi informatici, dell'obbligo, da parte delle ditte appaltatrici, di trasferire al personale dipendente il know-how acquisito attraverso l'implementazione delle nuove funzionalità;*
- *implementazione di un'adeguata struttura interna, utilizzando tutti gli strumenti a disposizione nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica, al fine di assumere la regia della gestione dell'informatica attraverso la reinternalizzazione delle attività, supportando con continuità ed*

adeguatezza la gestione dei servizi di competenza, con particolare attenzione al presidio sicurezza dei sistemi ICT e dei dati;

- *ricognizione del personale appartenente al profilo informatico al fine di escludere da detto profilo professionale quello adibito ad attività prettamente amministrativa;*
- *incrementare la dotazione organica del personale con profilo informatico, in relazione al reale fabbisogno, ricorrendo a tutti gli strumenti di reclutamento, compresa l'attivazione dei processi di mobilità, dei contratti di formazione e lavoro e nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica;*
- *potenziamento, con investimenti adeguati, del processo di professionalizzazione e aggiornamento periodico del personale con profilo informatico, promuovendo il know-how interno e incentivando la responsabilizzazione del personale con tutti gli strumenti contrattuali a disposizione. La formazione del personale informatico dovrà puntare a creare competenze tecniche specialistiche di natura manageriale e in grado di assicurare un controllo di qualità.*

SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

Il nuovo modello di azione amministrativa risponde alla necessità di adattare costantemente gli obiettivi e le modalità operative ai mutamenti della società ed ai bisogni diversificati dei cittadini utenti e presuppone, quindi, il corretto funzionamento del sistema dei controlli interni nelle Pubbliche amministrazioni che fungono sia da garanzia sulla correttezza dell'azione che di coerenza e conformità delle scelte assunte.

E' strumentale al sistema la costruzione di indicatori per il controllo di gestione capaci di rappresentare con evidenza e chiarezza i livelli di efficienza, efficacia, produttività ed economicità dei risultati gestionali dell'Inpdap sia al centro che sul territorio.

Misurare implica lo sviluppo di una definizione nitida del fenomeno da porre sotto osservazione, individuando i pertinenti corrispettivi empirici e le corrispondenti scale, in modo da garantire un elevato livello di affidabilità e l'omogeneità delle misurazioni nel tempo e nello spazio cosicché possano esprimersi le effettive potenzialità di sistema.

Il tema della misurazione, valutazione e trasparenza della *performance* è stato disciplinato, come è noto, dal decreto legislativo di attuazione della legge 4 marzo 2009, n.15

L'Inpdap ha già maturato significative esperienze sul piano delle funzioni della valutazione e controllo strategico in virtù degli indicatori di natura strategica che da diversi anni sono alla base delle Relazioni interne della Struttura di valutazione e controllo strategico. Esperienze che vanno ovviamente sviluppate al fine di interloquire efficacemente con le più recenti disposizioni legislative.

La Struttura di Valutazione e Controllo strategico, nell'esercizio dei propri compiti, dovrà, ricondurre ad organicità il rapporto con le articolazioni organizzative interne, in particolare quelle che, come l'informatica, portano avanti progetti strategici per l'Istituto.

Priorità strategiche 2010

- *Applicare alle aree di produzione centrali e periferiche indicatori gestionali che garantiscano una misurabilità in termini concreti e chiari per archi temporali determinati,*

confrontabili con le tendenze della produttività pregressa e correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;

- *individuare e porre in essere sistemi e metodologie finalizzate ad un chiaro e trasparente coordinamento dei sistemi di controllo interni dell'INPDAP ed ad un costante monitoraggio sull'effettività di tali controlli;*
- *la Struttura di Valutazione e Controllo strategico, in attesa della piena attuazione delle disposizioni contenute nel Decreto legislativo di attuazione della L. 4 marzo 2009, n. 15, dovrà continuare a supportare il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, mediante un costante ed organico rapporto con le articolazioni organizzative interne, nell'azione di vigilanza, verificando l'effettiva attuazione delle scelte contenute negli atti di indirizzo e nelle priorità strategiche, individuando eventuali fattori ostativi e le eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione quantificando i costi per gli interventi programmati.*

SINERGIE CON ALTRE P.A.

Nell'ambito del "Protocollo su previdenza, lavoro e competitività per l'equità e la crescita sostenibili", siglato tra il governo e le parti sociali nell'ottobre 2007, i cui principi sono stati trasfusi nella legge n. 247/2007, è stata individuata la necessità di una razionalizzazione del sistema degli enti previdenziali e assicurativi ed il conseguimento di quantificati risparmi finanziari nell'arco di un decennio.

Al tal fine, in una prima fase, è apparso prioritario che i principali attori del sistema di welfare italiano pongano in essere delle sinergie che consentano di operare in un sistema integrato di competenze, professionalità e di beni logistico-strumentali comuni, al fine di rispondere con maggiore efficienza ed efficacia alle istanze dell'utenza e contemporaneamente operare un riduzione dei costi di natura gestionale, fermo restando il consolidamento e l'affermazione dell'individualità dei singoli istituto nel territorio e nello stesso panorama previdenziale italiano.

Sinergie tra INPS, INAIL, INPDAP.

I primi obiettivi operativi individuati riguardano la condivisione logistica di spazi comuni (la c.d. casa del welfare), le sinergie nell'utilizzo delle risorse umane ed in particolare per quanto attiene le attività professionali, la gestione in comune di attività strumentali e di supporto.

Priorità strategiche 2010

- *Predisposizione operativa di un organico piano di sinergie tra Enti con pianificazione in fasi operative delle azioni da porre in essere nell'ambito dell'informatica, della gestione del patrimonio immobiliare, dell'utilizzazione sinergica di professionalità tecniche, nella comunicazione, nella condivisione di progetti di ricerca, nei rapporti e nell'attività internazionale, nonché nella creazione di sportelli polifunzionali sulla base di un modello, la "casa del welfare", ove l'integrazione logistica e funzionale degli Enti previdenziali consentirà agli iscritti e pensionati di fruire dei servizi e delle diverse prestazioni istituzionali in un unico spazio fisico;*

- *individuazione e avvio delle attività che, per il minor impatto organizzativo e funzionale, possano trovare immediata attivazione.*

ATTIVITÀ INTERNAZIONALE

Il termine *welfare* acquista un significato ed una rilevanza del tutto particolare se riferito ad una specifica area geografica: l'Europa.

Nato in Germania circa cent'anni fa con l'introduzione dell'assicurazione obbligatoria contro la malattia gli infortuni e la vecchiaia, il *welfare* costituisce un tratto distintivo della società europea, un elemento che ne contraddistingue il tessuto culturale e l'architettura istituzionale.

Naturalmente solo in astratto si può parlare di un sistema europeo di *welfare*, perché in realtà i paesi comunitari, pur ispirandosi agli stessi principi di equità e di giustizia sociale, mostrano differenze non trascurabili tanto nell'organizzazione e nel finanziamento dei programmi, quanto nei tassi di copertura e nelle modalità di fruizione delle prestazioni.

Le possibilità interattive, non essendo intrinseche al sistema, possono tuttavia essere affidate a processi di graduale armonizzazione attraverso il *benchmarking* con gli enti omologhi della comunità europea.

Attività di collaborazione con altre istituzioni internazionali.

Per l'Istituto rappresenta un interesse strategico continuare ad assicurare la propria presenza nell'ambito di associazioni internazionali di sicurezza sociale partecipando in maniera continuativa e costruttiva a tutte le istanze elaborative e gestionali.

Priorità strategiche 2010

- *Promuovere e sviluppare i rapporti di raccordo e collaborazione con le istituzioni comunitarie, con gli organismi sovranazionali e con i diversi Istituti previdenziali degli altri Paesi e, in particolare, con quelli recentemente ammessi nell'Unione Europea, al fine di promuovere ogni utile iniziativa per l'integrazione dei sistemi di sicurezza sociale e di assistenza;*
- *supportare i lavoratori e i pensionati pubblici italiani all'estero anche attraverso il potenziamento degli strumenti di posta elettronica e del link ad essi dedicato nel sito internet dell'Istituto;*
- *individuare e gestire le opportunità di fruire di finanziamenti erogati da fondi strutturali;*
- *sviluppare sinergie con gli altri enti italiani di sicurezza sociale anche per valutare l'opportunità di attivare un "focus" a Bruxelles al fine di migliorare il circuito informativo sulle iniziative comunitarie in materia socio-previdenziale.*

COMUNICAZIONE

La capacità di comunicare in un'organizzazione pubblica che gestisce welfare, assume valore di dovere imprescindibile nei confronti della società attraverso:

- un servizio di informazione capillare;

- il miglioramento della percezione dell'immagine dell'Ente;
- la diffusione, condivisione e attuazione delle decisioni assunte;
- la promozione dei principi di trasparenza e di partecipazione al processo decisionale.

In tale prospettiva occorre procedere alla definizione di indirizzi che, oltre ad includere i principi dianzi elencati, passino anche attraverso l'individuazione di adeguati interventi sia sul piano organizzativo e dell'innovazione tecnologica, sia della cultura aziendale e della gestione delle risorse umane.

Promuovere la comunicazione integrata per garantire la centralità dell'orientamento all'utenza.

Le nuove strategie di intervento devono essere orientate a far sì che l'Istituto possa, nel prossimo triennio, attuare interventi interni e iniziative integrate e coordinate che consentano di fare un salto di qualità attraverso la cosiddetta "comunicazione organizzativa".

In tale prospettiva occorre l'affermazione di una nozione di comunicazione integrata che diventi il veicolo sia della *vision* sia della *mission* dell'Istituto, con la naturale conseguenza di vedere assottigliarsi i labili confini esistenti tra la comunicazione interna e quella rivolta all'esterno per puntare ad un unico obiettivo: garantire l'erogazione di servizi connotati dai caratteri di efficienza, efficacia, qualità e trasparenza, standardizzati sui livelli fissati dai nuovi progetti di riforma della pubblica amministrazione.

Tale obiettivo comporta la pianificazione di interventi strategici ed operativi integrati che consentano, tramite la trasversalità della comunicazione nell'Ente, l'apertura ai bisogni dell'utenza, l'orientamento al cambiamento continuo e l'attenzione ai profili esterni conseguenti alle scelte dell'Istituto.

Rapporti con i rappresentanti degli iscritti e pensionati.

E' inoltre indispensabile migliorare ed intensificare i rapporti con i Sindacati dei pensionati, i CAF, i Patronati e con gli altri soggetti esterni che generalmente si interfacciano con l'Istituto in rappresentanza e a tutela degli interessi di iscritti e pensionati.

Priorità strategiche 2010

- *Promuovere la cultura della comunicazione integrata coinvolgendo il personale Inpdap affinché si senta rappresentativo della mission istituzionale e parte attiva nell'attuazione delle azioni volte al miglioramento del benessere aziendale;*
- *sviluppare maggiormente la comunicazione interna - quale elemento strategico a supporto del processo di cambiamento in atto - per favorire la diffusione tempestiva delle informazioni che costituiscono il presupposto fondamentale della condivisione della conoscenza ed incidono positivamente sulla qualità dei servizi prodotti;*
- *promuovere la formazione costante del personale assegnato agli URP, al fine di rafforzare la loro capacità di corrispondere a compiti di informazione, di garanzia di accesso alle prestazioni e di ascolto delle esigenze degli iscritti;*
- *avviare iniziative volte a favorire la fruibilità e l'accessibilità da parte dell'utenza ai servizi offerti dall'Istituto. Ciò attraverso lo sviluppo di sistemi informativi che consentano l'interazione e lo scambio cittadino-Istituto e l'implementazione di molteplici canali di informazione e di comunicazione (call center linea amica, sito web non solo d'informazione ma di servizio, ecc.);*



- *puntare alla qualità del servizio attraverso sistemi volti all'ascolto e alla rilevazione del grado di soddisfazione della prestazione fruita, al monitoraggio dell'attività di informazione resa attraverso i vari canali nonché a fissare precisi standard qualitativi di servizio riscontrabili nella rinnovata carta dei servizi;*
- *promuovere iniziative volte a migliorare i rapporti con i soggetti che si interfacciano con l'Istituto in rappresentanza e tutela degli interessi di iscritti e pensionati.*