

Tav. 1 bis – Quadro di raccordo finanziario

Altre attività della Struttura applicazioni informatiche a quadratura delle spese progettuali*		
Sistema istituzionale: sviluppo mediante Riuso INPS;		
Sistema di Autogoverno: sviluppo mediante Riuso INPS;		
Progetti specifici: manutenzione Cartolarizzazione;		
Manutenzione dei sistemi attuali;		
Servizi e Progetti di Integrazione;		
Realizzazione Sistema Prototipale Knowledge		
Totale spese	€	42.134.065,98
*Alcuni progetti sono condivisi con la struttura di progetto ambiente tecnologico e sicurezza		

Tav. 2 – Infrastrutture e Sicurezza

SINTESI PROGETTI 2005 - RILEVANTI SOTTO L'ASPETTO GESTIONALE

Progetti rilevanti	collegamento PdA 2005	natura forniture correlate	note	spese compet. 2005 (importi in €)	risorse umane interne (aa/p)*
1 Sicurezza	ob. Strat. 1.6.E.4			1.227.087	0,85
	1.1 IdM 1° nucleo	serv. Prof.li; licenze sw	parte della det. 91/95	899.979	0,50
	1.2 Carta prodotti Access e IdM	licenze sw	aggiud. Gara marzo 2006 (importi competenze 2006)		
	1.3 CUB		adesione dal 2° sem 2006		
	1.4 Architettura	serv. Prof.li	det. 80/95 + parte det. 114/05	327.108	0,35
2 Certif. Flussi informatici (condiviso con Strutt. Applicazioni Informative)	componente att. Rout. AR4	licenze sw	det. 121/05 prod. Axway includere anche suite Gateway	153.600	0,30
3 Protocollo informatico	componente att. Rout. AR5	acq. Staz. Lavoro; canoni gestione reti; locaz. Pach. Sw	incluse spese passaggio a banda larga (evoluzione reti) + acquisto stampanti Zebra + protocollo informatico 107 sedi	4.489.080	0,95
4 assistenza utenti Call Center	att. Rout. AR9		incluso n° verdi + ampliamento moduli CC	1.800.462	1,65
TOTALE				7.670.229	

Tav. 2 bis – Quadro di raccordo finanziario

Altre attività (x quadratura con il consuntivo 2005)	
Evoluzione Infrastrutture di elaborazione	12.348.282
Gestione e manutenzione del S.I.	15.705.187
TOTALE a quadratura consuntivo 2005	35.723.698

*le risorse professionali interne espresse in "anni persona"

LA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

Mappa della trasformazione

La “Mappa della Trasformazione” al di là della immediata visibilità resa attraverso la rappresentazione grafica del percorso innovativo che l’Istituto ha avviato, consente di capire le varie complesse componenti e di analizzare quelle di più specifico interesse

Tra queste il Progetto di Gestione del Cambiamento che l’Istituto ha attivato per far procedere in maniera organica e coordinata il cambiamento strategico, organizzativo, culturale ed informatico con l’obiettivo di supportare le risorse nell’interpretazione del ruolo da agire e nel raggiungimento degli obiettivi specifici.

Il coinvolgimento, avvenuto nel decorso esercizio 2005, di tutto il personale dirigenziale, proseguirà durante l’anno 2006 interessando prima tutti i vertici dirigenziali dell’Istituto e, successivamente, in sede locale tutto il personale.

Contestualmente stanno proseguendo i laboratori formativi/informativi per divulgare la cultura della pianificazione strategica, volta a migliorare le tecniche di pianificazione e programmazione. I percorsi sono finalizzati a:

- approfondire la conoscenza delle specificità e del ruolo delle Unità Previsionali di Base, in uno con gli strumenti di programmazione, budget e reporting del nuovo sistema di autogoverno;
- acquisire tecniche di base e metodologie per la costruzione delle diverse tipologie di indicatori generali e per le singole UPB;
- trasferire logiche, metodologie e tecniche per l’analisi degli scostamenti.

Tali laboratori vengono svolti con modalità residenziale presso il Convitto di Spoleto: costituiscono elemento catalizzatore oltre che momento di confronto tra le varie esperienze presenti in Istituto. I moduli vengono infatti composti da dirigenti centrali e periferici, proprio per avvicinare le realtà periferiche a quelle centrali, avere una platea eterogenea per professionalità, per esperienze lavorative e per realtà

territoriali, sovente elemento distintivo delle scelte organizzative e/o operative che si possono attuare sul territorio medesimo.

Tra gli obiettivi connessi al progetto di Change Management si colloca il Sistema prototipale di Knowledge Management, la cui realizzazione è iniziata nel 2005.

Si tratta di uno strumento di condivisione delle conoscenze e di apprendimento continuo per il costante aggiornamento delle risorse che consentirà di rappresentare in maniera strutturata e organizzata i processi amministrativi e le informazioni correlate, in termini di ruoli e organizzazione coinvolti nelle varie fasi del processo, nonché circolari, disposizioni, documentazioni ufficiali integrate con le normative di settore.

Entro il 2006 verranno acquisiti e gestiti 8 processi prioritari, a regime la gestione verrà estesa a tutti i processi dell'Istituto.

Le informazioni saranno rese disponibili, in modo facile ed immediato, con livelli di accesso differenziati, ai diversi utenti del sistema per favorire l'acquisizione e la diffusione delle conoscenze e delle competenze ed incrementare anche la motivazione ed il coinvolgimento del personale. Una sorta di Biblioteca in continua evoluzione da consultare per *conoscere, condividere, cambiare* e, quindi, con l'apporto di tutti, *crescere*.

PRESTAZIONI OBBLIGATORIE

Nell'ambito del più generale processo di rinnovamento di tutte le procedure informatiche finalizzate alla erogazione delle prestazioni obbligatorie e di cui si è fatto cenno nella parte riferita al Piano di Normalizzazione informatico, si segnala nel corso dell'anno 2005, il cambiamento significativamente rilevante adottato per il monitoraggio delle attività di produzione. Nel più recente passato, infatti, la

rilevazione delle attività di produzione era basata su autocertificazioni sia per la consistenza delle attività ad inizio e a fine di ciascun esercizio, sia per le attività effettivamente realizzate nel corso dell'anno.

A partire dall'anno 2005 la rilevazione avviene, invece, in modalità assolutamente automatica con prelevamento delle informazioni direttamente dalle procedure informatizzate; le medesime informazioni consentono anche una analisi dello stato delle pratiche da lavorare all'inizio di ciascun periodo preso in esame (inizio e fine anno, inizio e fine trimestre), che vengono distinte tra pratiche riconducibili ad *arretrato* (nel senso che possono essere lavorate) da quelle che risultano in *giacenza* (rappresentate da pratiche non definibili compiutamente perché mancanti di documentazione da parte di iscritti, Amministrazioni datrici e altri Enti quali l'Inps, ecc.).

Tale nuova modalità di rilevazione offre da un lato la certificazione del dato rilevato e, dall'altro, una migliore conoscenza oltre che rappresentazione dei fenomeni correlati alla situazione degli arretrati, con interventi mirati laddove si tratti di arretrati piuttosto che di giacenze. Nell'un caso occorrerà intervenire per migliorare la produttività del settore, nell'altro intervenire presso terzi per far completare la documentazione mancante.

Nel corso dell'anno 2005 la produzione si è attestata su livelli che hanno garantito, nella totalità delle singole attività lavorative dell'area pensionistica, il raggiungimento della correttezza; a fronte di 1.427.000 di pratiche complessivamente pervenute ne sono state definite 1.528.000, con una percentuale quindi che ha garantito l'eliminazione dell'arretrato nella misura del 16%; per alcune linee di attività si sono raggiunte percentuali di riduzione dell'arretrato che vanno dal 36% per le ricongiunzioni delle pensioni, dal 20% per le variazioni con provvedimento pensionistico, al 57% per le pratiche correlate alle cessazioni con connesse prestazioni a favore degli eredi.

Per quanto attiene invece l'area previdenziale, l'intensa attività svolta dalla periferia, ha portato ad una riduzione complessiva dell'arretrato di area pari al 33%, garantendo nel contempo anche la correntezza. Significativa è, nell'area, la riduzione dell'arretrato, pari al 42%, registrata per le pratiche di Trattamento di Fine Rapporto, attività contraddistinta da un elevato numero di pratiche pervenute negli anni collegate alla prestazione di liquidazione dei rapporti di lavoro delle supplenze del personale della scuola, in uno con la riduzione, pari in percentuale al 72%, riferita alle pratiche di riliquidazione di TFS.

Il mantenimento di un tale trend lavorativo, reso possibile anche grazie all'apporto dato dal personale della direzione centrale, consentirà il completo azzeramento dell'arretrato entro il corrente anno 2006.

L'area creditizia continua a mantenere la correntezza; gli arretrati che si registrano nelle varie linee di attività sono da considerare assolutamente fisiologici.

In conclusione l'analisi, seppure necessariamente sintetica, effettuata sulle risultanze derivanti dal monitoraggio delle attività produttive dell'anno 2005, consente di affermare che nell'Istituto si sta concretizzando una inversione di rotta che, se proseguita con il medesimo impegno, pur con le note difficoltà connesse alla carenza di personale e di professionalità per le nuove competenze cui l'Istituto è subentrato, porterà, anche per effetto del miglioramento sul fronte informatico delle procedure, a realizzare l'obiettivo dello smaltimento dell'arretrato.

PRESTAZIONI CREDITIZIE E SOCIALI

L'Istituto ha privilegiato soluzioni che riportassero interesse tra gli utenti rendendo le prestazioni offerte, quali i prestiti e i mutui, assolutamente concorrenziali rispetto al mercato esterno. Il rilancio del settore, che negli anni immediatamente precedenti aveva segnato una flessione, è stato realizzato attraverso una semplificazione della documentazione da presentare, l'ampliamento delle motivazioni e la riduzione dei tassi d'interesse applicati.

L'anno 2005, tuttavia non ha registrato pienamente il rilancio, anche in dipendenza delle approvazioni da parte dei Ministeri Vigilanti intervenute nel mese di settembre. In concreto, gli effetti positivi si registreranno interamente nell'esercizio 2006.

Per contro, significativi incrementi si sono avuti nelle domande di mutui ipotecari - fenomeno collegato con l'andamento positivo registrato dall'Istituto nella vendita degli immobili - per soddisfare le quali si è dovuto più che raddoppiare lo stanziamento inizialmente previsto; si è passati infatti da 180 milioni di Euro a 422 milioni di Euro con un numero di rogiti stipulati e quindi di mutui erogati pari a 3.134 con un incremento, rispetto al precedente anno 2004, di ben 2.099 mutui.

Anche nei confronti delle categorie più deboli, si segnala la particolare attenzione prestata durante l'anno che ha portato al consolidamento delle convenzioni già stipulate con alcuni Comuni ed associazioni, finalizzate da un lato al ricovero presso strutture pubbliche di anziani non più autosufficienti, alla istituzione di un servizio di ascolto e di call center per i pensionati e/o familiari affetti dalla sindrome di Alzheimer, al consolidamento dei servizi di assistenza domiciliare attraverso il modello di accreditamento badanti.

Tali processi di *partnership* con gli enti locali sarà oggetto di un ulteriore impulso nel prossimo futuro, attraverso una strategia di sviluppo organico ed equilibrato mirata ad un'equa distribuzione degli interventi sul piano territoriale che tenga sempre più conto delle aree meridionali.

PATRIMONIO IMMOBILIARE

La ripresa in carico del patrimonio immobiliare e la sua gestione diretta è ormai attività a regime che si traduce in una continua sinergia con i Compartimenti competenti, al fine di risolvere le problematiche emergenti a livello locale fornendo peculiari direttive laddove necessario, pur sempre uniformando le singole azioni.

La positiva azione realizzata congiuntamente da centro e compartimenti ha consentito di:

- allineare tutte le banche dati;
- portare a regime la gestione diretta;
- rispettare la tempistica delle dismissioni;
- recuperare morosità locative e adeguamenti canoni per oltre 14 milioni di Euro;
- recuperare stragiudizialmente saldi gestionali trattenuti dai gestori per oltre 30 milioni di Euro;
- condurre al rinvio a giudizio per truffa aggravata ed associazione a delinquere per false fatturazioni per 11 milioni di Euro alcuni imprenditori gestori del patrimonio immobiliare nella convenzione 1996-2002.

Sul versante della verifica dei rapporti contrattuali con le ex Società di gestione rileva, come particolarmente significativa, la positiva conclusione della procedura di composizione relativa all'ex gestore BSM, i cui termini definitivi dell'accordo risultano essere particolarmente rilevanti sia per l'entità delle somme recuperate, pari

a 3,700 milioni di Euro, sia per l'ammontare delle somme rinunciate dall'appaltatore per altrettanti 3,317 milioni di Euro. Importante sotto il profilo economico, ma anche sotto il profilo procedurale poiché l'effetto di questa prima composizione sta portando alla composizione anche altre ex società di gestione.

Nel rinviare alla seconda parte della presente relazione nella quale verranno analizzati i principali obiettivi, ci si sofferma su un elemento che avvalora la scelta effettuata dall'Istituto di non rinnovare alla scadenza i rapporti contrattuali in essere con le ex società di gestione e di passare alla gestione diretta.

Tale positiva decisione è infatti suffragata dai risparmi di gestione conseguiti e rilevati dal confronto effettuato su base reale, prendendo a riferimento gli incassi effettivamente realizzati tanto per il dovuto corrente che per il recupero della morosità e considerando:

- per la gestione diretta tutti i costi sostenuti, ivi compresi gli investimenti iniziali per l'avvio della bollettazione attraverso la Agenzia delle Entrate, i costi del personale acquisito attraverso contratti di somministrazione di lavoro interinale, le manutenzioni etc e, parallelamente
- per la gestione esterna detraendo dagli incassi effettivamente realizzati dall'Istituto i corrispettivi contrattualmente previsti dal cessato contratto d'appalto (circa il 29% dell'incassato); le spese di manutenzione effettivamente sostenute sono state valorizzate in conformità alle previsioni contrattuali, decurtandole per la manutenzione correttiva dal corrispettivo d'appalto e considerando a parte le altre tipologie (interventi indifferibili etc.)

Il raffronto evidenzia un risparmio di gestione per il periodo maggio 2004/dicembre 2005 pari ad Euro 32.157.897,01, di cui 22.564.371 Euro per i dodici mesi del 2005.

Analogo andamento positivo si registra anche sul fronte della cartolarizzazione, che, nel corso dell'anno 2005 ha portato miglioramenti nelle vendite realizzate e nelle performance dell'Istituto, tanto da conseguire una percentuale tra il ricavo effettivo e quello previsto che, nell'ultimo trimestre, si è attestato intorno al 105,61%, con unità complessivamente vendute (sia per vendite ordinarie che all'asta), pari a 5.766 a fronte delle 5.415 previste.

ENTRATE CONTRIBUTIVE

L'elemento più significativo per l'area in esame è sicuramente rappresentato dalla Denuncia Mensile Analitica la cui obbligatorietà nella presentazione è fissata al 1/1/2005. Tuttavia, il progetto è stato in concreto avviato a decorrere dal 1/5/2005 con funzionalità informatiche limitate ai soli controlli sostanziali, alla alimentazione delle posizioni assicurative e alla gestione delle anomalie. La prosecuzione delle implementazioni informatiche consentirà, nel 2006, la visualizzazione delle DMA da parte delle strutture periferiche con possibilità di interventi sugli inadempienti e/o sulle discordanze rilevate.

Criticità purtroppo permangono per le Amministrazioni statali le quali hanno difficoltà nel reperire gli elementi giuridici ed economici del rapporto di lavoro dei propri dipendenti, risiedendo gli elementi presso unità funzionali diverse.

Nel corso del 2005 sono pervenute DMA per circa 16.500 enti relative a circa 1.300.000 iscritti, equivalente al 39% del totale (circa 3.300.000 unità di personale).

Non risultano ancora allineati i Ministeri dell'Istruzione, Università e Ricerca, della Giustizia, della Difesa Marina, Aeronautica ed Esercito, nonché l'Ispettorato Corpo Forestale. Il Ministero dell'Economia e delle Finanze, a seguito di costanti incontri ai fini di una condivisione e soluzione delle difficoltà di carattere informatico ostative alla consegna, ha assicurato la consegna entro i primi mesi del corrente anno 2006 delle DMA per circa 1.500.000 di iscritti.

L'ampio volume di tali processi di adeguamento, mette in evidenza la necessità di avere a disposizione maggiori risorse (finora, invece, contratte, per effetto di severe disposizioni normative contenimento), al fine di poter rispondere al meglio al conseguente aumento esponenziale dei carichi di lavoro soprattutto nelle Sedi territoriali.

SISTEMA DI AUTOGOVERNO

La predisposizione del bilancio di previsione per l'esercizio 2005 è servita come base per rivedere e completare il modello contabile, secondo la normativa di cui al DPR 97/2003. Nel corso dell'esercizio 2005 sono state infatti completate tutte le correlazioni tra le rilevazioni di contabilità generale per centri di costo, già presente nell'Istituto fin dal 1998, con la predisposizione delle rilevazioni e degli schemi di bilancio economico e patrimoniale, introdotti dalla nuova normativa.

La contabilità economico-finanziaria realizzata tramite la tecnica del "Riuso", oltre ad adempiere a tutte le disposizioni normative e regolamentari proprie dell'area finanziaria, attua compiutamente il sistema integrato di contabilità. In tal senso è stata avviata e già realizzata l'integrazione verso la contabilità generale, il controllo di gestione (budget), e risultano già in esercizio i sistemi di contabilità economico-patrimoniale e finanziaria, il Bilancio di previsione e il Conto Consuntivo, nonché il

modulo procedura cespiti che consente la rilevazione automatizzata dell'inventario dei beni mobili; funzione quest'ultima già presente nel consuntivo 2005.

Entro il corrente anno 2006, sarà attivata anche la funzionalità complessiva di gestione giuridica ed economica del personale con integrazione con il sistema di contabilità generale.

RISULTATI FINANZIARI

Le complessive attività così sinteticamente descritte sono correlate ai più generali risultati finanziari espressi nel rendiconto in esame che rilevano, sul piano più propriamente contabile, come l'esercizio si sia concluso con un disavanzo sia per la competenza che per la cassa.

In particolare il negativo risultato del 2005 risulta in controtendenza rispetto agli anni precedenti nei quali si erano invece registrati significativi avanzi, dovuti ai rilevanti saldi in conto capitale realizzati in misura prevalente per effetto delle cartolarizzazioni dei beni immobiliari e dei crediti.

Nell'esercizio in corso, il disavanzo complessivo è determinato per il 73% dal saldo negativo in conto capitale ed indica una prevalenza degli investimenti sugli smobilizzi, facendo a ragion veduta ipotizzare scenari maggiormente rassicuranti per gli esercizi futuri.

Due sono i fattori prevalenti che lo hanno determinato: il primo dovuto al deficit di € 1.110 milioni registrato come differenziale tra gli investimenti per prestiti e mutui e i rientri al netto degli interessi e, il secondo l'esborso di € 670 milioni per il

Fondo Immobiliare Aristotele, prevista per l'anno 2004, ma i cui effetti si sono trascinati invece nel 2005.

A determinare il disavanzo di parte corrente sicuramente ha concorso il mancato versamento dei conguagli contributivi sugli arretrati per il rinnovo del biennio economico 2004/2005, relativamente al contratto di lavoro dei dipendenti statali che seppure firmato nei primi giorni di dicembre 2005, ha trascinato i suoi effetti, compreso il versamento dei contributi sugli arretrati, nell'esercizio 2006.

L'utilizzo dell'avanzo di amministrazione per fronteggiare il disavanzo di parte corrente appare momentaneo e almeno per ora non strutturale.

CONCLUSIONI

Nel delineato scenario di innovazione i risultati appena descritti risultano complessivamente positivi. L'innovazione si inserisce in un contesto esterno anch'esso in continua evoluzione. La grande sfida dell'Istituto sta, quindi, proprio nel ricercare decisioni congiuntamente assunte e complessivamente condivise. E' con questi obiettivi che l'intera organizzazione si deve misurare per il miglior governo del "cambiamento", attraverso un sempre più pronunciato orientamento verso il divenire "*Ente portatore degli interessi dei lavoratori pubblici e dell'utenza*".

PAGINA BIANCA

PARTE SECONDA

In questa seconda sezione, si fornisce un più approfondito grado di analisi delle risultanze delle attività realizzate nel corso dell'esercizio 2005 con segnalazione, ove necessario, di fatti rilevanti intervenuti nei primi mesi del corrente anno 2006.

A. Applicazioni informatiche

1. Normalizzazione delle entrate pregresse (1.6.A.1)

Obiettivo del progetto è quello di tenere sotto controllo gli eventi che si susseguono nella vita dell'iscritto e di garantire una corretta gestione dei rapporti debitori e creditori con i diversi soggetti interagenti con l'Istituto.

L'area operativa Entrate è entrata in esercizio solo parzialmente e in tempi recenti, pertanto non sono stati acquisiti i dati relativi ai versamenti ed alle quietanze relative ai contributi e si è accumulato pertanto un pregresso che non ha permesso all'Amministrazione, nel recente passato, il controllo del fenomeno.

Il progetto ha quindi come obiettivo il recupero, per gli anni pregressi, dei contributi dovuti a vario titolo sia dagli Enti Locali sia dalle Amministrazioni Statali.

Sintesi delle attività svolte nel 2005

Nel corso dell'anno sono state completate le procedure relative a:

- benefici in sede TFS,
- conguaglio dei contributi dovuti dagli enti locali da modelli 770.

Sono stati inoltre elaborati i dati per la richiesta ad INPS degli importi per le ricongiunzioni INPDAP.

Risorse dedicate al progetto

Nel corso dell'anno 2005 sono state dedicate al progetto risorse umane informatiche pari ad anni/uomo 0,66 con una spesa pari ad € 960.000,00.

2. Bonifica della banca dati (1.6.A.6)

Il Progetto ha quale obiettivo l'ottenimento di una base informativa i cui contenuti risultino coerenti, consistenti, e ove possibile certificati e quindi affidabili.

Le esigenze prioritarie per l'Istituto sono:

1. l'aggiornamento della posizione assicurativa, per adempiere all'obbligo della certificazione della stessa per gli iscritti vicini al pensionamento,
2. la costituzione del Casellario Nazionale degli Iscritti presso l'INPS.

Sulla base di queste esigenze sono in corso di individuazione le “aree di intervento”, ovvero l'insieme delle informazioni che saranno oggetto delle attività di sistemazione.

Sintesi delle attività svolte nel 2005

Nel corso dell'anno sono state completate le attività progettuali per la certificazione e la correzione dei dati; l'attività fin qui svolta consente di certificare il raggiungimento dei seguenti risultati:

- anagrafica enti: certificazione di 47.000 Enti su 54.000
- anagrafica iscritti: bonifica completata al 90%

Risorse dedicate al progetto.

Nel corso dell'anno 2005 sono state dedicate al progetto risorse umane informatiche pari ad anni/uomo 6, con una spesa pari a € 1.760.000,00.