

Lo stesso decreto ha disposto che nelle more dell'adozione del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri concernente la nomina del Presidente e del vice Presidente dell'Organo, le funzioni di coordinamento sono svolte dal sindaco effettivo che riveste la maggiore anzianità di servizio nel ruolo di appartenenza.

Con successivo decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 3 ottobre 2006, è stato conferito ad un membro effettivo del Collegio la funzione di vice Presidente. A seguito del collocamento a riposo di quest'ultimo, in data 7 agosto 2007 il Ministero dell'Economia e Finanze ha designato, nelle more della formalizzazione del relativo provvedimento, altro componente che attualmente presiede il collegio.

A tal riguardo occorre segnalare che a tutt'oggi, dopo il collocamento a riposo del Presidente, avvenuto il 1° maggio 2006, non si è ancora provveduto alla nomina del nuovo Presidente il che determina, anche in attesa della nomina del terzo componente in rappresentanza del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, una perdurante situazione di irregolarità nella composizione dell'Organo per la quale si sollecita il predetto Ministero a provvedere nel più breve tempo possibile.

Anche per l'anno 2006, il Collegio dei sindaci si è riunito con cadenza settimanale, operando attraverso la verifica degli atti gestionali sia degli Organi che della dirigenza centrale e periferica ed inoltre, secondo le previsioni normative, partecipando alle sedute degli Organi di amministrazione.

Ha effettuato verifiche sull'andamento della gestione e sulla tenuta delle scritture e dei documenti contabili, sia in sede centrale che periferica.

Le relazioni del Collegio dei sindaci sul bilancio consuntivo dell'esercizio finanziario 2006 e sul bilancio di previsione per il 2006, contengono così come nei precedenti esercizi, un'attenta analisi delle varie problematiche dell'Istituto, fornendo, al contempo, importanti elementi di valutazione ed altri utili suggerimenti per superare talune carenze rilevate in occasione del controllo sugli atti di gestione dell'Ente.

2.5 IL DIRETTORE GENERALE

Il Direttore Generale in carica è stato nominato su proposta del Consiglio di amministrazione dell'INPDAP (delibera n. 414 del 14 dicembre 2006) con decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali del 22 dicembre 2006.

Il Direttore Generale ha la responsabilità dell'attività diretta al conseguimento dei risultati e degli obiettivi; sovrintende al personale e all'organizzazione dei servizi, assicurandone unità operativa e di indirizzo tecnico-amministrativo; esercita i poteri previsti dagli art. 12 e 48 della legge 88/1989.

Il Direttore Generale è chiamato a svolgere una fondamentale funzione di coordinamento e collegamento nell'ambito dell'Istituto, in particolare con l'alta Dirigenza e, per le attività gestionali, con gli altri Organi dell'amministrazione.

I risultati al riguardo registrati nel corso dell'anno 2006, come potrà rilevarsi nelle specifiche esposizioni della presente relazione per i vari settori di attività, appaiono in complesso coerenti con le finalità dettate dalle disposizioni normative.

2.6 I COMITATI DI VIGILANZA

I Comitati di vigilanza, sono stati ricostituiti con decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, adottato in data 6 maggio 2004.

Attualmente la loro competenza è limitata all'esame dei ricorsi amministrativi in materia pensionistica degli iscritti ai vari fondi e casse confluiti nell'INPDAP.

Anche per tali comitati l'Istituto è chiamato ad effettuare le necessarie valutazioni secondo le prescrizioni di cui alla legge 27 dicembre 2006 n.296 art.1 comma 469 (legge Finanziaria 2007).

Tale norma prevede infatti che al fine di conseguire gli obiettivi di stabilità e crescita, di ridurre il complesso della spesa di funzionamento delle amministrazioni pubbliche, nonché di incrementare l'efficienza e migliorare la qualità dei servizi, il Governo su proposta del Ministro del lavoro e della previdenza sociale di concerto con il Ministro dell'economia, ai sensi dell'articolo 17, comma 2, della legge 23 agosto 1988, n. 400, avrebbe dovuto procedere entro il 30 giugno 2007, al riordino, alla semplificazione e alla razionalizzazione degli organismi preposti alla definizione dei ricorsi in materia pensionistica.

L'attività dei comitati di vigilanza, la cui durata è di quattro anni, risulta, per l'anno 2006, sinteticamente dalla seguente tabella.

Comitati di vigilanza	Ricorsi giacenti al 31/12/ 2005	Sedute 2006	Ricorsi pervenuti 2006	Ricorsi esaminati 2006	Ricorsi Deliberati 2006	rinvii 2006	Ricorsi giacenti al 31/12 2006
	Comitato di Vigilanza per le prestazioni previdenziali dei dipendenti civili e militari dello stato e loro superstiti	842	41	648	649	582	67
Comitato di vigilanza per le prestazioni previdenziali ai dipendenti degli enti locali	2.597	40	761	1.505	1.160	345	2.198
Comitati di vigilanza per le pensioni ai sanitari	91	10	49	120	79	41	61
Comitato di vigilanza per le prestazioni previdenziali ai dipendenti degli enti di diritto pubblico	1	9	3	3	3	0	1
Comitato di vigilanza per le pensioni agli insegnanti di asilo e di scuole elementari parificate	1	2	2	2	2	0	1
Comitato di vigilanza per le pensioni agli ufficiali giudiziari, agli aiutanti ufficiali giudiziari ed ai coadiutori.	1	11	6	6	6	0	1
Totale	3.533	113	1.469	2.285	1.832	453	3.170

La Corte non può esimersi dal rilevare l'entità dei ricorsi giacenti, specie presso il Comitato di vigilanza per le prestazioni previdenziali ai dipendenti degli enti locali, e pertanto invita gli organi responsabili dell'Ente a disporre, con la massima urgenza, le necessarie misure di rimedio.

2.7. I RAPPORTI TRA GLI ORGANI

Nella relazione per l'esercizio finanziario 2006 dalla Corte dei conti veniva confermato il permanere di talune criticità in un quadro di rapporti sensibilmente migliorato tra il Consiglio di indirizzo e vigilanza ed il Consiglio di amministrazione.

Tale considerazione resta valida anche per il 2006 e per gli anni successivi, stante il quadro istituzionale ed ordinamentale previsto nel decreto legislativo 479/1994 sostanzialmente immutato pur nell'avvicendamento degli Organi.

In effetti una difficoltà realizzativa del "modello duale" è insita nello stesso disegno normativo sopra ricordato, come ha osservato il Consiglio di indirizzo e vigilanza medesimo nel dettare gli obiettivi con priorità strategica e gli indirizzi per il triennio 2003-2005 (delibera n. 211 del 15 aprile 2003).

Tale modello, che individua in due distinti soggetti la rispettiva titolarità della funzione programmatica degli indirizzi e di quella gestionale, non configura i limiti entro cui ciascun organo deve operare, lasciando spesso all'interpretazione della norma il compito di stabilire i rispettivi confini di attività.

Da ciò consegue che non sempre si rispettano gli spazi di propria competenza, attuandosi a volte una eccessiva determinazione dei moduli di applicazione delle iniziative da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi ed a volte un improprio scostamento dalle finalità dettate.

Il comma 23 dell'art. 17 della legge 127 del 1997, fa notare il Consiglio di indirizzo e vigilanza nelle linee di indirizzo per il triennio 2004-2007 (delib. n.236 del 15 giugno 2005), integrò e modificò sostanzialmente l'art. 4 del decreto legislativo n. 479 del 30 giugno 1994, disciplinando con maggiore chiarezza i compiti e le funzioni del Consiglio di indirizzo e vigilanza, ma non riuscì a rendere coerente la nuova articolazione di governo degli enti, che si traduce nei fatti in un sistema che potrebbe più propriamente definirsi "plurale".

Infatti ad avviso del Consiglio di indirizzo e vigilanza, nell'assetto ordinamentale attuale, a fronte di un solo Organo collegiale cui spetta la funzione politica di indirizzo e vigilanza, vi sono tre Organi ai quali, con sfumature diverse e talora difficilmente

percettibili, spetta la funzione gestionale: il Presidente dell'Istituto, il Consiglio di amministrazione e il Direttore Generale.

Vi è poi la dirigenza che svolge per definizione funzioni gestionali, cosicchè la circostanza sopra descritta assume contorni ancora più complessi.

Altro limite delle norme che regolano le competenze e gli ambiti di azione dei Consigli di indirizzo e vigilanza è quello connesso alla mancanza di un sistema di misure idonee ad ottenere una concreta osservanza delle proprie direttive e linee di indirizzo il che finisce per rendere non adeguatamente incisiva la funzione di vigilanza ad essi attribuita.

La situazione delineata potrebbe trovare soluzione soltanto attraverso la reale volontà del Governo e del Parlamento di procedere al riassetto ordinamentale degli enti, così come previsto nelle due deleghe previdenziali alle quali peraltro il Governo non ha dato alcun seguito.

2.8 I COMPENSI DEGLI ORGANI

I compensi previsti per il Presidente e i componenti degli Organi dell'Istituto precedentemente fissati in base al D.P.C.M. del 9 maggio 2001, dal 1° gennaio 2006, in applicazione delle disposizioni contenute al comma 58 dell'art. 1 della legge 23 dicembre 2005 n. 266 (legge finanziaria 2006), hanno subito una flessione nella misura del 10%:

Al Presidente dell'Ente con decorrenza 1° gennaio 2006 è stato erogato un emolumento mensile lordo a titolo di indennità di carica nella misura di euro 8.283,71 mensili;

- per i componenti del C.d.A. l'importo mensile dell'indennità di carica è pari ad euro 1.522,41. Ai due Consiglieri appartenenti alla Pubblica Amministrazione vengono inoltre corrisposti gli emolumenti stabiliti nel contratto stipulato dagli stessi con l'INPDAP. Essi comprendono, oltre lo stipendio tabellare, la retribuzione di posizione e quella di risultato nella misura stabilita dal Consiglio di Amministrazione delibera del 24 novembre 2004.
- per i componenti del C.I.V. è prevista l'erogazione di una indennità di carica mensile pari a € 1.925,41 per il Presidente e di € 1.119,42 per i componenti.
- per i membri supplenti del Collegio sindacale è prevista l'erogazione di una indennità di carica di € 268,66 mensili.

In applicazione delle disposizioni contenute nell'art.8 della legge 16/1/2003 n.3 ogni membro del suddetto Collegio, come è noto rivestente la qualifica di Dirigente Generale, è collocato fuori ruolo presso l'Ente, ha stipulato col Ministero di

appartenenza il contratto individuale di lavoro nel quale è stabilito il trattamento economico ad esso spettante.

A tutti i componenti dei predetti Organi viene inoltre erogato per la partecipazione alle sedute degli Organi Collegiali il gettone di presenza nella misura di € 75,30 a seduta, gettone corrisposto anche al magistrato della Corte dei conti delegato al controllo.

In applicazione alla deliberazione del Commissario straordinario n.214 del 30 marzo 2004 l'Istituto ha stipulato un contratto individuale di lavoro con il Direttore Generale in base al quale viene corrisposto un emolumento mensile di € 21.054 con l'aggiunta di una retribuzione di risultato annua fissata per un importo non inferiore al 25% del totale del Fondo per la retribuzione accessoria dei dirigenti generali di prima fascia (la retribuzione annua complessiva del Direttore Generale ammonta ad € 316.608).

Ai componenti dei Comitati di vigilanza spetta un gettone di presenza di euro 51,13.

3. L'ASSETTO STRUTTURALE

3.1 L'EVOLUZIONE DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO

Anche nel corso del 2006 l'Istituto al fine di rendere la propria struttura sempre più coerente con l'obiettivo di fornire servizi migliori all'utenza nel rispetto di un'equilibrata organizzazione interna del lavoro, ha adottato più atti organizzativi intesi a ridefinire gli assetti a suo tempo delineati con l'Ordinamento dei servizi approvati dal Consiglio di amministrazione in data 15 novembre 2000.

La delibera del Consiglio di amministrazione n. 303 del 14 marzo 2006 rappresenta la prima fase di attuazione dell'assetto organizzativo a regime dell'Ente.

Le Direzioni centrali "Patrimonio e provveditorato" e "Investimenti e Disinvestimenti immobiliari" sono state accorpate nella Direzione centrale "Patrimonio e Investimenti".

E' stata istituita la Direzione compartimentale "Abruzzo Molise" distraendo parte delle competenze delle preesistenti Direzioni compartimentali "Abruzzo Marche Umbria" e "Puglia Molise", che hanno conseguentemente acquisito la denominazione "Marche Umbria" e "Puglia".

Infine sono state diversamente distribuite le competenze tra la Direzione centrale Entrate e la Struttura di progetto posizione assicurativa iscritti.

L'assetto di alcune strutture dirigenziali di II fascia della Direzione Generale sono state parzialmente modificate con:

- la soppressione dell'Ufficio III – tutela, sviluppo e qualità sociale - della Direzione centrale Credito e benefici sociali, le cui competenze sono state ricondotte, ratione materiae, all'ufficio II Benefici sociali;
- l'istituzione di un nuovo ufficio presso la Struttura di progetto posizione assicurativa iscritti "Implementazione e gestione della Banca Dati delle posizioni assicurative";
- la razionalizzazione dell'assetto organizzativo interno della Direzione centrale patrimonio e investimenti attraverso l'articolazione in sei uffici e una parziale diversa distribuzione delle competenze tra gli uffici;
- la diversa distribuzione delle competenze tra i due uffici della Direzione centrale comunicazione che assumono, contestualmente una diversa denominazione;
- la diversa distribuzione delle competenze tra gli uffici della Direzione centrale Entrate e tra gli uffici della Direzione centrale TFS/TFR e Previdenza complementare.

A seguito di tali modifiche è stata realizzata, per le sedi provinciali/territoriali, sulla base della circolare n. 28 del 2004, una generale revisione degli assetti organizzativi dettata dall'esigenza di individuare, nelle attività di produzione, nuclei di lavoro interdisciplinari (team) con competenza nelle attività di costituzione e aggiornamento delle posizioni organizzative oltre che nell'erogazione delle prestazioni istituzionali. Per l'attuazione della circolare 28/2004, e' stata emanata la direttiva n. 2156 Direzione Generale dell' 11 luglio 2006. Il modello organizzativo di sede provinciale e territoriale delineato dalla suddetta direttiva è attualmente in via di sperimentazione, così come previsto dalla nota congiunta dell'Area organizzazione e formazione e della Direzione del personale n. 872 del 12 luglio 2006.

Nel corso del 2006, è stato concluso anche il lavoro del gruppo paritetico per l'individuazione dei processi nell'ambito della Direzione Generale ed è stata redatta una direttiva di attuazione (prot. n.2286/DG del 21 luglio 2006) con la definizione del numero massimo complessivo delle posizioni di responsabilità di processo e della loro ripartizione tra le strutture dirigenziali di prima fascia, coerentemente con i lavori svolti dalla apposita commissione.

Con nota operativa n.904 del 21 luglio 2006 sono stati, altresì, definiti tempi e modalità per l'adozione del modello organizzativo e dei relativi ordini di servizio presso gli uffici centrali.

Da ultimo è stato condiviso, con i responsabili delle strutture centrali, uno schema di assetto organizzativo e una bozza di ordine di servizio.

Con circolare n. 25/2006 emanata dalla Direzione centrale del personale sono state impartite disposizioni per l'attribuzione delle posizioni organizzative sulla base degli ordini di servizio emessi in attuazione delle direttive organizzative.

La posizione indennizzata è stata attribuita ai responsabili di processo organizzativo individuati mediante ordine di servizio secondo la seguente distribuzione:

STRUTTURE	Responsabili di processo organizzativo previsti	Responsabili di processo organizzativo assegnati	Posizioni organizzative Art. 17e18 CCNL 98/01 assegnate
Direzione Generale	380	379	375
Compartimenti	89	98	114
Sedi prov./ territoriali	1.095	964	954
Strutture sociali	21	26	9
Totale	1.585	1.467	1.452

La nuova organizzazione del lavoro, l'avvio del processo di normalizzazione del sistema informativo, l'attivazione di alcuni applicativi (IDM, PASSWEB ed altri) e l'attuazione di un ampio programma formativo hanno reso necessario definire, d'intesa

con la Direzione del personale, un ampio programma per l'individuazione dei ruoli delle famiglie professionali, delle competenze e dei criteri per una politica di sviluppo del personale. In questo quadro è stato, fra l'altro, prevista la presenza sul territorio a livello compartimentale di dipendenti con profilo informatico.

Nel corso 2006, è proseguita tale attività con analisi delle esigenze manifestatesi nei settori operativi al fine di pervenire all'elaborazione di un nuovo sistema di classificazione del personale, in coerenza anche con le nuove previsioni contrattuali in materia.

Nell'ambito della normalizzazione del sistema informativo, nel corso del 2006, questa Area è stata impegnata nell'attività di supporto alla revisione delle procedure istituzionali, di autogoverno e trasversali.

Più precisamente la predetta attività ha riguardato, per le procedure istituzionali, la partecipazione all'analisi dei processi dal punto di vista organizzativo e la fase propedeutica alla definizione delle varie procedure informatiche. In particolare si è proceduto alla definizione, al collaudo e al rilascio delle procedure relative all'anagrafica, passweb, alla DMA, ai mutui ipotecari, ai conguagli contributivi, ai riscatti e alle ricongiunzioni, alle vacanze studio, alle domande Web MIUR, alle domande Web Borse di studio e alle Entrate (versamenti e congruità);

L'Area ha inoltre collaborato alla creazione di un modello organizzativo-procedurale per la definizione dei processi operativi di supporto all'utilizzo dei servizi applicativi di interfaccia con il gestore POSTEL oltre a svolgere attività di supporto:

- al progetto di certificazione dei flussi informativi per la corretta esecuzione dei processi di lavoro mediante la loro informatizzazione secondo il modello per "processi ed eventi" (scrivania virtuale/Workflow);
- al progetto per la sostituzione progressiva degli attuali flussi, cartacei e non, con flussi di documenti/dati informatizzati e certificati;
- alla definizione del processo "Acquisizione documenti in entrata", con particolare riguardo alle problematiche attinenti all'integrazione con il servizio di protocollo sotto il profilo funzionale-amministrativo.

Nel corso del 2006, il progetto protocollo informatico è entrato nella fase di piena attuazione dopo una approfondita analisi organizzativa e delle funzionalità dell'applicativo interdirezionale.

Nel corso del 2006, è partita la sperimentazione di alcune cassette di posta elettronica certificata installate presso le segreterie di alcune Direzioni centrali e compartimentali, cui è seguita l'attivazione presso tutte le Sedi provinciali, che prosegue nelle Direzioni centrali.

E' prevista l'attivazione delle caselle di posta elettronica certificata e la sperimentazione della firma digitale, che rappresentano gli strumenti per il graduale passaggio alla gestione elettronica dei flussi documentali (progetto di dematerializzazione dei documenti cartacei).

Sono state, inoltre, raccolte tutte le informazioni presso le Direzioni compartimentali, dove attualmente la struttura sta provvedendo all'attivazione delle relative cassette di posta certificata.

Dopo aver testato per un periodo le Sedi provinciali e le Direzioni compartimentali, con la raccolta delle relative informazioni, la competente direzione procederà all'attivazione delle cassette presso le strutture centrali.

Sempre nell'anno 2006 nell'ambito del più generale progetto di Change Management è stato definito il sistema di Knowledge Mangement dell'Istituto, per la diffusione, condivisione e creazione della conoscenza. Sviluppato attraverso la personalizzazione della piattaforma acquisita tramite riuso dall'Agenzia del Demanio, ha quale elemento centrale i processi dell'Istituto e tutte le informazioni ad essi correlati, quali ruoli, strumenti, struttura organizzativa. L'attività di personalizzazione, effettuata da un gruppo interdirezionale di conduzione del progetto che ha affiancato il fornitore, ha riguardato la definizione delle funzionalità, la grafica, l'adeguamento agli standard di interni di comunicazione. La strutturazione delle informazioni relative ai processi da inserire a sistema è stata affidata a specifici gruppi di lavoro. Il primo processo inserito è stato la Denuncia Mensile Analitica, sul quale è stata testata la personalizzazione e la metodologia di modellizzazione dei processi.

Nel corso del 2007 sono state strutturate le informazioni relative ad ulteriori due processi – Ciclo di Pianificazione e Programmazione, Posizione Assicurativa – che sono stati inseriti a sistema. E' stato inoltre definito e parimenti inserito quale processo, il Modello di Gestione del sistema stesso.

3.2 L'ATTIVITA' DI VIGILANZA

Nel quadro della revisione dell'ordinamento dei servizi, come già riferito dalla Corte dei conti nel referto per l'esercizio finanziario 2005, con delibera commissariale n. 251 del 7 maggio 2004 anche il Servizio ispettivo è stato ulteriormente orientato, in armonia con le vigenti disposizioni (d.lgs 30 luglio 1999 n. 286, direttiva Presidenza del consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica 2 luglio 2002), verso un'attività di verifica della regolarità, legalità, legittimità formale dell'azione amministrativa e nel contempo di riscontro dell'economicità, efficacia ed efficienza della struttura sottoposta a verifica, con successive informazioni al settore vigilanza e

coordinamento.

Alla predetta struttura sono state attribuite competenze in materia di verifiche amministrative interne agli uffici, di collaborazione con gli Organi dell'Istituto, di supporto alle direzioni compartimentali, di collaborazione tecnico-professionale e di indagine su richiesta della Magistratura ordinaria o della Corte dei conti nonché di collaborazione con l'Ispettorato generale di Finanza e con il Dipartimento della Funzione pubblica.

In particolare con determinazione del Direttore Generale n 184 del 2004, è stata predisposta la pianificazione e organizzazione delle visite ispettive e l'avvio di un sistema di monitoraggio delle criticità riscontrate e delle iniziative adottate per il loro superamento.

Nel corso del 2006, l'attività è stata indirizzata- proseguendo un percorso già avviato nel 2005- a realizzare in modo più compiuto le funzioni istituzionali del Servizio, sia affinando gli aspetti gestionali delineati nella citata determinazione del Direttore Generale n. 184/2004, sia elaborando un'attenta pianificazione delle visite ispettive, sia, infine, concretizzando un primo monitoraggio delle criticità riscontrate nelle varie visite ispettive e delle iniziative adottate per il loro superamento.

Il nuovo assetto organizzativo ha previsto, l'istituzione, accanto a posizioni dirigenziali con funzioni ispettive, di due uffici dirigenziali di seconda fascia:

- il primo ha competenza in materia di pianificazione e coordinamento delle attività ispettive;
- il secondo cura il monitoraggio delle visite ispettive e i rapporti con gli Organi.

L'attività ispettiva, razionalizzata e semplificata nelle tipologie delle verifiche ispettive precedentemente previste, così come già riferito in premessa si è concretizzata in:

- n. 21 verifiche ispettive "generali";
- n. 10 verifiche ispettive "mirate".

Le verifiche mirate, vengono disposte sulla base delle esigenze emergenti nel corso dell'anno, ovvero su richiesta degli Organi dell'Istituto.

Una particolare menzione meritano le ispezioni condotte presso i centri vacanza dell'Istituto (n. 19 in Italia e n. 40 all'estero) anche per la verifica del puntuale rispetto delle clausole contrattuali da parte delle società di gestione dei centri medesimi.

Gli esiti delle verifiche ispettive hanno evidenziato che non sempre le clausole contrattuali sono state rispettate.

Tra i più frequenti rilievi figurano: per i centri vacanza in Italia, la scarsa e

inadeguata sorveglianza dei minori; la mancanza di corsi di lingua o durata delle lezioni di lingua inferiore all'orario previsto; la presenza di accompagnatori di età inferiore a quella minima prevista in capitolato.

Per i centri vacanza all'estero, la carenza di personale sanitario o di assistenza sanitaria; la mancata verifica HACCP da parte dei medici; la presenza di accompagnatori di età inferiore a quella minima prevista in capitolato; la mancata predisposizione del registro sanitario; la mancata frequenza del corso di primo soccorso da parte degli accompagnatori e mancata conoscenza del piano di sicurezza;

Il mancato rispetto del rapporto utenti/servizi previsto in capitolato; la mancanza dei contratti di lavoro del personale utilizzato.

Ai responsabili delle società, sono state contestate le criticità.

Nel corso del 2006 sono state attivate altresì visite ispettive nelle seguenti sedi:

Ufficio di Brindisi

I principali rilievi si riferiscono alle difficoltà logistiche riscontrate (a causa dello svolgimento delle attività in due distinti edifici distanti tra loro), nonché a carenze in materia di sicurezza e di archivi.

Sulle criticità rilevate in materia di organizzazione (in particolare nel settore TFR e TFS, al quale non è stato preposto alcun responsabile), secondo la struttura ha influito l'alternarsi di cinque dirigenti nel periodo 2001-2005.

Difficoltà nei rapporti interpersonali hanno inoltre condizionato per la normale produttività dell'ufficio. In particolare sono emersi atteggiamenti discriminatori nei confronti di due dipendenti da parte del dirigente.

Per i profili di danno erariale complessivamente emergenti anche da tali vicende è stata interessata la Procura regionale della Corte dei conti.

L'accertamento ispettivo effettuato a campione nel settore pensionistico (TFR e TFS) ha evidenziato altresì che non sempre l'Ufficio provvede alla corresponsione degli interessi dovuti per ritardata prestazione a causa di difficoltà operative, insufficiente professionalità del personale, carenze nell'archiviazione degli atti.

Ufficio di Macerata

L'indagine ha riguardato, in particolare, la funzionalità delle attività e delle prestazioni istituzionali, nonché l'organizzazione degli uffici e dei servizi strumentali a decorrere dall'anno 2000.

Anche in questa sede si è riscontrato un clima conflittuale tra la precedente dirigente ed i suoi collaboratori che ha fortemente condizionato lo svolgimento dell'attività lavorativa in un contesto organizzativo. Si è provveduto alla rimozione del

dirigente e l'attuale reggente ha avviato radicali misure di recupero, nella prospettiva di un ritorno alla normalità organizzativa e gestionale nei vari settori di attività.

Per ogni conseguente iniziativa di competenza sono state interessate la Procura territoriale della Repubblica e la Procura Regionale della Corte dei conti.

Ufficio di Prato

La visita ispettiva ha riguardato essenzialmente il settore pensioni per l'accertamento delle irregolarità commesse da una dipendente ivi applicata per un certo periodo in posizione di "sostegno operativo".

E' emerso infatti che la stessa ha alterato numerose pratiche in modo da consentire ai suoi congiunti la fraudolenta percezione di indebiti trattamenti pensionistici.

Il quadro operativo e gestionale della sede ha evidenziato rilevanti carenze per cui le competenti strutture territoriali e centrali sono state sollecitate a porre rimedio.

Sulla situazione accertata, già oggetto per i profili penali – il procedimento a carico della dipendente conclusosi con sentenza di condanna – è stata interessata, per gli aspetti concernenti il danno erariale, la Procura regionale della Corte dei conti.

Verifiche mirate su specifiche situazioni

Tra le predette visite ispettive si segnalano, in particolare, le seguenti:

- l'ispezione riferita all'attività del responsabile pro tempore della Direzione centrale credito e benefici sociali, a seguito di denuncia della società VedaTravel s.r.l., del maggio 2006.

Le risultanze sono state comunicate alle competenti autorità giudiziarie.

- l'ispezione effettuata dal 18 al 22 settembre 2006 presso la Sede provinciale di Siracusa è volta ad accertare le gravi irregolarità relative alla riliquidazione di pensioni di reversibilità, segnalate dal Direttore della Sede con nota n. 2/ris del 13 settembre 2006.

Nel corso della visita è stato effettuato un riscontro approfondito di un ampio campione di operazioni svolte nell'anno 2006, dal quale sono emerse indebite corresponsioni fraudolente di somme ai pensionati, disposte in violazione delle vigenti disposizioni in materia e in assenza di documentazione comprovante l'esistenza del titolo per tali erogazioni.

Il referto è stato trasmesso al Procuratore della Repubblica presso il Tribunale di Siracusa e alla Corte dei conti.

Attività Ispettiva dell'Ispettorato Generale di Finanza presso le Strutture dell'INPDAP

Le irregolarità e le situazioni di criticità più significative, rilevate nel corso del 2006, hanno riguardato:

- il settore pensioni per le sedi di Taranto e Brindisi in particolare sulle modalità di erogazione degli assegni e sui pagamenti dei ratei di pensione dopo il decesso del pensionati;
- il settore patrimonio (la necessità di istituire il repertorio dei contratti, di avviare le operazioni di verifica e monitoraggio della gestione patrimoniale e delle eventuali morosità, per il compartimento Emilia Romagna).

Le ispezioni disposte dall'IGF nel corso del 2006 hanno interessato le sedi di Catanzaro, Novara, Avellino, Caserta, Potenza Venezia, Gorizia, Ufficio di Bruxelles, Compartimento Campania, per le quali sono stati ritenuti soddisfacenti gli elementi informativi e i chiarimenti ricevuti che hanno portato alla conclusione delle relative indagini.

Provvedimenti sanzionatori adottati dall'Istituto a seguito di verifiche ispettive

Sulla base di accertamenti eseguiti dal Servizio ispettivo nel corso del 2006 sono stati adottati provvedimenti sanzionatori nei confronti di un dipendente della sede di Caserta (rimprovero scritto) e del dirigente pro tempore della sede di Lucca (contestazione di addebito per carenze sul piano dirigenziale e gestionale).

In base alle risultanze della verifica ispettiva svolta presso la sede di Lucca nei giorni 13 - 17 dicembre 2004, è stato avviato nei confronti di una dipendente un procedimento disciplinare, contestualmente sospeso, in quanto connesso con procedimento penale aperto dalla Procura della Repubblica di Lucca in conseguenza della denuncia dell'Istituto. Con sentenza emessa dal Tribunale Penale di Lucca ai sensi dell'art. 444 c.p.p., la dipendente in questione è stata condannata ad anni 3 di reclusione ed interdetta dai pubblici uffici per la durata di anni cinque, in relazione ai reati di cui agli artt. 81 c.p.p., 48, 476, 479 e 314, comma 1, c.p.. Nei confronti della dipendente è stato riattivato quindi il procedimento disciplinare. La Corte dei conti - Sezione Giurisdizionale per la Toscana - sentenza dell'8 settembre 2006 - ha dichiarato la dipendente responsabile per i fatti addebitati e l'ha condannata al pagamento in favore dell'Istituto della somma di euro 606.849,97.

Sempre a seguito delle visite ispettive effettuate nell'anno di riferimento, sono stati attivati anche i seguenti procedimenti disciplinari, tuttora pendenti nei riguardi del dirigente pro tempore della sede di Rieti; il procedimento disciplinare è, allo stato

sospeso, stante la pendenza di procedimento penale;

Contestazioni di addebito sono state rivolte anche nei riguardi di alcune dipendenti della sede di Rieti in relazione a denunce fatte in data 7 aprile 2005 dal rappresentante della ditta "La Perla S. Coop. A r.l."; i procedimenti disciplinari sono allo stato sospesi, stante la pendenza di procedimento penale;

A seguito della visita ispettiva effettuata presso la sede di Siracusa nei giorni 18 - 22 settembre 2006, sono state effettuate contestazioni di addebito nei confronti di due dipendenti, con contestuale sospensione di procedimenti in attesa della definizione di processi penali.

3.3 IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

A) IL CONTROLLO STRATEGICO

Quadro generale di riferimento

Il delicato ruolo che il Controllo strategico è chiamato a svolgere nella pubblica amministrazione e, segnatamente, negli Enti previdenziali, è stato avvalorato dalle conclusioni dell'indagine conoscitiva sulla situazione organizzativa e gestionale degli enti pubblici e le eventuali prospettive di riordino, elaborate dalla Commissione parlamentare di controllo sull'attività degli enti gestori di forme obbligatorie di previdenza e assistenza sociale nella seduta del 17 ottobre 2007.

Tale funzione, infatti, deve assolvere a compiti fondamentali nell'ambito del rinnovato sistema dei controlli interni nella pubblica amministrazione, essendo deputata alla valutazione circa l'adeguatezza dell'attuazione delle scelte contenute nelle direttive e negli altri atti di indirizzo politico.

La particolare valenza del Controllo Strategico è del resto confermata dal peculiare "posizionamento" delle relative attività, che si collocano sia nella fase discendente del circuito funzionale dei flussi (dalle linee di indirizzo ai risultati), sia nella fase ascendente (dai referti alle impostazioni modificative).

In entrambi i casi si tratta, come è evidente, di stadi essenziali per l'individuazione delle problematiche di sistema e per la promozione di processi di "autocorrezione".

L'attività

La struttura di valutazione e controllo strategico dell'Inpdap svolge la propria attività sulla base di quanto previsto dall'art. 6 del citato decreto legislativo 286/1999 e le relative modalità di funzionamento sono disciplinate, in seno all'Istituto, dal vigente Regolamento di amministrazione e contabilità.

Sulla base della normativa suindicata la struttura ha promosso il necessario coinvolgimento organizzativo e funzionale ai fini di una organica partecipazione degli Uffici, centrali e periferici vocati al monitoraggio, al processo di rinnovamento che sta interessando l'intero assetto organizzativo. Ciò è stato realizzato attraverso la costruzione di un "cruscotto direzionale" volto a delineare e verificare secondo un modello logico funzionale, le attività connesse al conseguimento degli obiettivi.

Detto modello direzionale è stato diffuso fin dal 2005 su tutto il territorio nazionale mediante l'elaborazione e trasmissione di un documento ad hoc, che costituisce la piattaforma sulla quale sono state poste le attività svolte anche nel 2006 che possono essere così sintetizzate:

1. Sintesi delle linee di indirizzo del C.I.V. nell'ambito delle macro aree di intervento delineate dall'organo politico. Tale sintesi è stata operata sia in termini descrittivi, sia attraverso la realizzazione di uno schema di graduazione avente la funzione di facilitare la visualizzazione dell'intero programma strategico;
2. Elaborazione di un sistema di *reporting* fondato sul modello di "foglio di lavoro condiviso" nel quale, selezionati i principali obiettivi di consiliatura è stato effettuato il ribaltamento dei risultati di gestione;
3. Individuazione dei principali punti di forza, debolezza nonché delle opportunità e delle minacce incombenti sull'organizzazione attraverso l'analisi *swot* (*strenghts, weakneies, opportunities, threats*);
4. Costruzione di un modello di analisi di scenario che mediante l'esame del contesto politico istituzionale, economico-finanziario, sociale e tecnologico prospetta proposte evolutive e di miglioramento.

Attraverso tali modalità il Controllo Strategico ha offerto, nell'anno di riferimento, una reportistica complessiva agli Organi dell'Istituto idonea ad integrare le premesse per l'elaborazione degli indirizzi politici e per l'adozione degli atti di alta amministrazione.

I risultati

Il modello direzionale che la Struttura ha sviluppato mediante la costruzione di uno schema rappresentativo dei processi di produzione coerente con quelli della contabilità analitica, ha consentito di introdurre nuovi parametri di valutazione.

Sulla base di quanto previsto dal Regolamento dell'Organo di valutazione e controllo strategico, approvato dal Consiglio di amministrazione con delibera n.1260 del 12 luglio 2000, è stata predisposta e presentata agli Organi di vertice nel marzo 2006 la Relazione annuale per l'anno 2005 sull'attività dell'Istituto.

Tale lavoro è stato preceduto da un documento di sintesi anticipato alla

Commissione Verifica del C.I.V. in data 18 febbraio 2006, articolato in due diversi elaborati:

- nuove piattaforme concettuali per lo sviluppo degli indirizzi;
- stato di attuazione delle linee di indirizzo.

In essi, complessivamente, sono confluiti, i documenti di volta in volta elaborati per il Collegio di Direzione, aventi ad oggetto tre diversi studi.

Il primo studio ha riguardato la costruzione degli indicatori di natura strategica, intesi ad ottenere strumenti di monitoraggio originali e risultati operativi efficaci. Essi hanno riguardato:

- l'impatto e la coerenza degli indirizzi e della pianificazione nonché l'anticipazione della gestione dei conflitti nell'ambito del modello duale (indicatore di conformità);
- la verifica in concreto delle modalità attraverso le quali si va consolidando in Inpdap la cosiddetta "cultura del risultato" (indicatore di congruità);
- i parametri rivelatori dei rischi incombenti sul sistema (indicatore di scostamento);
- il riflesso delle azioni di ottimizzazione rappresentativo dei livelli di percezione *ab externo* (indicatore di qualità).

Il secondo studio ha riguardato le strategie di business. La configurazione complessiva dell'Istituto, che ne è derivata, è stata quella di una "azienda *multibusiness*" incentrata su tre diverse strategie:

- crescita (concernente soprattutto le prestazioni di "nuova generazione" ed in particolare, la previdenza complementare e i servizi sociali atipici);
- stabilità (riguardante, invece, il fulcro di produzione fondamentale, vale a dire le pensioni, che dopo il definitivo subentro alle amministrazioni statali, sono al centro del processo riorganizzativo più importante, che dovrà condurre alla definitiva eliminazione dell'arretrato di produzione);
- contrazione (essenzialmente connessa alla gestione del patrimonio immobiliare, che rappresenta un segmento operativo in via di graduale esaurimento, per lasciare spazio a strategie di investimento più moderne).

Il terzo studio, infine, di natura sistematica, analizza gli scenari fondamentali che influenzano l'Istituto (politica; economia; società; tecnologia) offrendo spunti di riflessione agli Organi politici in vista dell'emanazione delle linee di indirizzo.

L'ampliamento della prospettiva valutativa che ne è derivato, ha consentito, di effettuare due studi analitici. Il primo, attuato mediante l'applicazione dell'indicatore di conformità, ha permesso di registrare le dinamiche di *governance* attraverso la individuazione di parametri di misurazione. Il secondo, invece, attraverso l'indicatore di qualità, ha dato la possibilità di affrontare, sulla base di una specifica tecnica di