

valutazione, uno dei temi più attuali che oggi investono il sistema di *welfare* italiano, vale a dire la discussione circa processi sinergici e/o di unificazione fra i principali enti previdenziali italiani.

Questo lavoro analizza il tema attraverso l'esame di quattro macro aggregati:

- stakeholders;
- finanza;
- funzioni;
- tecnologia.

Applicando l'indicatore di qualità, ciascuno di essi è stato studiato a fondo in modo da visualizzare gli effetti di eventuali accorpamenti fra Enti in corrispondenza dell'aggregato stesso.

Si sono potuti così rilevare feedback sia positivi che negativi connessi a siffatte ipotesi di sinergie e/o incorporazioni.

In particolare si è rilevato che mentre per i macro aggregati relativi a "stakeholder" e "finanza" sarebbero riscontrabili solo ritorni negativi, in relazione a "funzioni processi" rileverebbero sia *feedback* positivi che negativi. Soltanto nell'ipotesi del macro aggregato "tecnologia" i ritorni sarebbero esclusivamente di segno positivo.

B) PIANIFICAZIONE-BUDGET E CONTROLLO DI GESTIONE

Nell'anno 2006, in materia di pianificazione strategica, è stato predisposto e deliberato il Piano Strategico Triennale 2006/2008 dando avvio all'implementazione di una nuova metodologia di *Performance Management* denominata *Balanced Scorecard — Strategy Map (BSC— SM)*. La suddetta metodologia consentirà all'Istituto di visualizzare la propria strategia (Mappe strategiche) e di tradurla in programmi ed azioni concrete e misurabili (indicatori strategici chiave).

In tema di programmazione e *budget* è stato dato avvio al secondo ciclo di programmazione per l'anno 2007. Le relative schede di programmazione, quali la scheda *budget*, la scheda Risorse Umane ed il Piano di Produzione e delle azioni sono state interamente automatizzate nel sistema informativo *Sap*.

A supporto del processo di formazione del Bilancio di Previsione per l'anno 2007, si è avviata una metodologia di predisposizione del Budget per Centri di costo (definizione degli obiettivi di produzione per le sedi Provinciali ed i Piani di azione per le Direzioni Centrali, oltre alla quantificazione delle risorse umane e strumentali necessarie per la loro realizzazione) ed è stato realizzato un Allegato Tecnico al cui interno è stato previsto un sistema di indicatori per la misurazione della realizzazione degli obiettivi.

In relazione al Controllo di Gestione, è stato avviato il ciclo di realizzazioni informatiche che, per effetto della peculiarità del sistema di alimentazione dei dati ha richiesto particolari verifiche ed interventi resi necessari dalla varietà delle piattaforme tecnologiche su cui i sistemi sono implementati e dallo scarso livello di intercomunicabilità delle stesse, sono state compiute le attività di analisi volte alla verifica delle procedure informatiche per la rilevazione dei costi diretti, per il ribaltamento dei costi indiretti, per l'alimentazione dei dati relativi alla produzione nonché per la rilevazione dei dati del personale e del sistema approvvigionamenti.

In sintesi nel corso del 2006 sono stati conseguiti i seguenti risultati:

- definizione del Piano Strategico triennale 2006/2008;
- completa automazione del processo di programmazione;
- aggiornamento delle analisi dei processi gestionali per la definizione delle modalità e dei metodi di monitoraggio;
- sviluppo delle funzionalità del Controllo di Gestione e della contabilità economico/analitica per Centri di Costo;
- predisposizione delle funzionalità connesse alla rilevazione economica degli eventi e attribuzione ai Centri di Costo;
- predisposizione delle funzionalità per la gestione del budget assegnato ai vari livelli;
- impianto della funzionalità per il Controllo di Gestione con alimentazione automatica delle informazioni dalla gestione del personale, dalle procedure di produzione, dal sistema degli acquisti e dagli inventari dei Beni immobili e mobili con attribuzione delle ore produttive ai Centri di Costo per l'integrazione delle informazioni relative al monitoraggio delle attività;
- analisi e definizione dei parametri, indicatori, indici, ai fini della rilevazione e della valutazione delle *performances* realizzate dai Centri di Responsabilità con rilevazione delle informazioni analitiche volte al monitoraggio.

Si rilevano a tal proposito alcune criticità, evidenziate dai competenti uffici, tra le quali:

- quelle relative allo sviluppo delle funzionalità del controllo di gestione e della contabilità che richiede implementazione delle nuove operatività riferite alla determinazione del nuovo costo *Target* per tipologia di prestazioni a seguito di innovazioni informatiche;
- quelle connesse al *management* della gestione del *budget* assegnato ai vari livelli la cui relazione complessiva in ordine ai costi deve essere redatta a chiusura esercizio;

- quelle connesse alla funzionalità del controllo di gestione con l'alimentazione automatica delle informazioni assunte dalla gestione del personale, dalle procedure di produzione, dal sistema degli acquisti e dagli inventari dei beni, il cui sistema pur collaudato va adattato per le ulteriori evoluzioni derivanti dal piano triennale;
- quelle connesse alla definizione dei parametri, indicatori ed indici ai fini della rilevazione del rapporto costi/benefici e della valutazione delle performances realizzate dai centri di responsabilità che, dopo la prima individuazione da inserire nell'allegato tecnico al bilancio 2007, richiede approfondimento ed implementazioni sulla relativa piattaforma informatica.

3.4 L'INFORMATIZZAZIONE DEI SERVIZI

Nel corso del 2006 sono state realizzate numerose attività per l'evoluzione del Sistema informativo, che al 31 dicembre del 2006 era composto principalmente delle seguenti componenti:

- SIN Istituzionale – Sistema informativo istituzionale normalizzato;
- SIN Autogoverno – Sistema informativo autogoverno normalizzato;
- NSI – Sistema informativo in fase di reingegnerizzazione da dimettere;
- Bull – Sistema proprietario da dismettere per la gestione del TFR e della Previdenza Complementare, in fase di reingegnerizzazione.

Il Consiglio di indirizzo e vigilanza con delibera n.236 del 15 giugno 2004 ha dettato le linee di indirizzo per il periodo giugno 2004 – giugno 2007 sulla base delle quali è stata predisposta la pianificazione triennale adottata con delibera del Consiglio di amministrazione n. 80 del 9 dicembre 2004.

La Pianificazione strategica ha tradotto le linee di indirizzo in obiettivi da realizzare nel 2006 mediante concrete iniziative delle strutture interessate finalizzate a:

- una diminuzione dei costi di sviluppo e di gestione IT ricorrendo al riuso di applicazioni Inps e alla reingegnerizzazione di quelle preesistenti;
- un efficace supporto informatico al cambiamento organizzativo o operativo delle strutture amministrative, allo scopo di rendere più rapidi e efficienti i cambiamenti strutturali dell'Istituto anche per nuovi o rinnovati servizi per l'utenza;
- la messa a punto di un sistema informatico volto a migliorare la trasparenza e l'efficacia della spesa pubblica consentendo un maggior controllo di gestione e della finanza pubblica;
- l'adeguamento al "Codice dell'amministrazione digitale" che stabilisce il diritto dei cittadini e delle imprese a richiedere ed ottenere l'uso delle tecnologie telematiche

nelle comunicazioni con le pubbliche amministrazioni e con i gestori di pubblici servizi statali;

- o la fornitura di servizi innovativi a pensionati e iscritti, nell'ottica di un modello di erogazione delle prestazioni basato sulla "centralità del cittadino"; il fine è quello di semplificare i rapporti P.A. - cittadini ed imprese incentivando la fruizione dei servizi on-line, in modo da soddisfare le diverse tipologie di utenti, offrendo loro una più ampia scelta, ed attenuare la pressione sui canali di erogazione tradizionali, consentendo quindi di ridurre i costi dello "sportello";
- o l'ampliamento della cooperazione applicativa con la P.A., garantendo l'accesso via rete alle amministrazioni e l'inter-scambio del patrimonio informativo, in conformità all'Istituzione del sistema pubblico di connettività e della rete internazionale della pubblica amministrazione;
- o l'avvio di servizi fondati su procedimenti inter-amministrativi, ovvero servizi fondati sui singoli compiti e attività eseguiti dall'Istituto e dalle amministrazioni.

Il Programma di normalizzazione prevede una profonda revisione del Sistema informativo attualmente in produzione che consenta sia di far crescere l'intero Sistema con una serie di interventi programmati e, al contempo, di garantire, nei limiti di ciò che è economicamente ammissibile, anche significativi miglioramenti in tempi brevi.

Nel suo insieme, la normalizzazione del Sistema Informativo richiede:

- o l'introduzione di funzionalità necessarie o utili, ma non presenti nel sistema informativo attualmente in produzione;
- o la reingegnerizzazione, revisione funzionale e completamento delle funzionalità parzialmente presenti nel sistema informativo attualmente in produzione;
- o la realizzazione, ricorrendo al riuso del software, di una nuova soluzione corredata di applicativi in grado di unificare i tre ambienti attualmente presenti:
 1. gestione giuridica ed economica del personale,
 2. rilevazione e controllo delle presenze,
 3. contabilità economica, gestione e monitoraggio delle attività produttive;
- o l'introduzione di modalità funzionali ed operative coerenti con i principi introdotti dal DPR 97/2003 in tema di controllo di gestione;
- o il ridisegno dell'architettura dei sistemi hw e sw con nuove piattaforme tecnologiche adeguatamente configurate in termini di capacità elaborative, di risorse per la memorizzazione ed il salvataggio dei dati;
- o la razionalizzazione del patrimonio hardware e software esistente, riducendo il numero delle diverse piattaforme in esercizio, concentrandole in un unico nuovo ambiente CED

La struttura informatica dell'Istituto sancita con la delibera del C.d.A. n. 227 del 5 ottobre 2005, consisteva di due Strutture di progetto: la Struttura Ambiente Tecnologico e Sicurezza e la Struttura per le Applicazioni informatiche suddivisa.

L'evoluzione dell'attuale sistema informativo prevede un piano di interventi prioritari basato su:

- o una revisione organizzativa basata inizialmente su una stretta correlazione tra funzioni organizzative ed informatiche;
- o una revisione complessiva del sistema informativo, mirata sulle esigenze urgenti e su quelle complessive di breve e medio periodo;
- o la razionalizzazione dei flussi informativi da e verso l'esterno e la revisione di quelli interni.

Nel corso del 2006 sono pertanto continuate le attività inerenti all'attuazione del Programma di normalizzazione, avviato con delibera n. 2 del 28 luglio 2004, ricorrendo al riuso del software, anche sulla base dei nuovi indirizzi di sviluppo dei sistemi ICT (direttiva 20 dicembre 2002 del Ministro per l'Innovazione) che invitava le Amministrazioni a portare a fattor comune le iniziative, a partire dal riuso delle soluzioni software già disponibili nelle Pubbliche amministrazioni (principalmente INPS e in parte INAIL).

Per quanto riguarda il personale informatico delle due strutture, si riscontra una dotazione organica insufficiente a livello centrale e periferico; tali risorse sono indispensabili per poter gestire le procedure informatizzate che l'Istituto ha realizzato in questi anni e per svilupparne di nuove. Pertanto, per realizzare le attività informatiche, stante la ormai cronica carenza di figure professionali informatiche interne, si è ricorsi intensamente al personale esterno nella realizzazione e nella gestione delle procedure informatizzate dell'Istituto.

Presso le sedi periferiche è presente personale amministrativo con funzioni anche informatiche (referenti informatici), nonché amministratori di rete provenienti dalle ex DPT, che oltre a svolgere le mansioni per le quali è inquadrato, esercitano anche attività prettamente informatiche.

L'Istituto nel proseguire la realizzazione del Progetto sicurezza avviato negli scorsi anni si pone come obiettivi:

1. la predisposizione di un efficiente sistema di sicurezza logica, fisica e organizzativa per la tutela delle informazioni in grado di assicurare il controllo efficace dell'accesso ai servizi del Sistema informativo;

2. la salvaguardia dell'integrità del patrimonio informativo attraverso adeguate contromisure di natura preventiva, finalizzate alla riduzione del rischio di impatto sui beni di natura informatica ed a tutela della riservatezza dei dati;
3. la costituzione di un'infrastruttura in grado di rendere disponibile il servizio anche in condizioni di emergenza (Business Continuity e Disaster Recovery).

Nell'anno 2006 sono proseguiti, nell'ambito del piano generale approvato nel marzo 2005, gli interventi per la realizzazione del sistema di gestione della sicurezza delle informazioni, con implementazione in termini di contromisure di sicurezza ai vari livelli in detto piano previsti.

In relazione all'attuale struttura informatica interna dell'Ente, la Corte pur considerando che l'apporto delle risorse esterne è stato determinante nella fase di sviluppo e messa in produzione del sistema informativo INPDAP, non può peraltro omettere di rilevare che nelle fasi successive l'informatica interna può e deve adeguarsi in modo di limitare al massimo l'uso di risorse esterne, ad esclusione di quelle di puro sviluppo.

Per ottenere un siffatto risultato occorre un adeguamento qualitativo e quantitativo delle risorse interne, il cui numero è attualmente assai squilibrato rispetto a quello dei soggetti esterni che operano nell'ambito della struttura (circa 400 unità esterne contro circa 200 unità interne).

Occorre comunque prevedere per il personale interno un adeguato piano di formazione teorica cui deve seguire un affiancamento con gli esterni, ai quali deve essere affidato per contratto il compito di rendere in concreto autonomi i primi in un tempo definito.

Per quanto riguarda infine il ruolo dei consulenti (circa 10) operanti nell'area informatica è appena il caso di sottolineare la necessità che l'attività degli stessi si svolga sempre nell'esclusivo interesse dell'istituto in base alle direttive ed in attuazione delle decisioni dei competenti vertici dirigenziali in relazione alle quali i consulenti devono sempre porsi, non certo in termini antagonisti, ma come elemento di utile supporto tecnico per il conseguimento degli obiettivi prefissati.

I costi sostenuti, nell'esercizio finanziario 2006, per le attività di sviluppo e di gestione del sistema informativo dell'Istituto ammontano complessivamente a 45.833.666,57 euro. I costi di gestione ammontano invece a 83.680.027,83 euro.

Al riguardo la Corte condivide l'esigenza di portare a compimento un nuovo modello informatico adeguato alle esigenze funzionali dell'Istituto purché la stessa venga soddisfatta nella consapevole considerazione di un equilibrato rapporto tra costi e benefici.

3.5 IL CONTENZIOSO

Nell'anno 2006 l'Avvocatura dell'Istituto ha operato con una maggiore dotazione di legali in quanto sono stati assunti i trenta avvocati vincitori del concorso a suo tempo bandito dall'Istituto, dopo aver effettuato, nel corso del periodo di prova, uno stage.

La destinazione dei nuovi legali anche nelle strutture periferiche, ha consentito la creazione di un primo nucleo dell'Avvocatura presso le Sedi compartimentali secondo un disegno organizzativo mirato alla maggiore efficienza ed autosufficienza.

In particolare i nuovi professionisti hanno curato in pochi mesi la difesa dell'Ente in 587 vertenze, assorbendo in taluni compartimenti la quasi totalità dei mandati a difesa, ed hanno rilasciato 205 pareri, oltre quelli espressi per le vie brevi.

Considerando che la spesa media di ogni professionista si aggira su circa euro 1.500,00/2.500,00 a causa (stima probabilmente inferiore a quella reale), appare evidente il consistente risparmio realizzato dall'Ente nelle aree in cui i legali neo assunti hanno svolto la loro attività.

Nelle descritte condizioni le controversie per le quali è stato conferito mandato a difesa per i legali interni ed ancora non definite alla data del 31 dicembre 2006 ammontavano a n. 9.829 così suddivise:

Istituzionale	n. 5.865
Patrimonio	n. 2.430
Varie (personale, tributario etc.)	n. 1.534

Le cause attive erano n. 3.785 e quelle passive n. 6.044.

Nel periodo 1 gennaio 2006 – 31 dicembre 2006, sono state assegnate ai legali interni n. 2.254 nuovi affari contenziosi e n. 443 affari consultivi, ripartiti per materia come da sottostante tabella riepilogativa:

MATERIA	CAUSE	PARERI
TFS e/o TFR	355	78
Pensioni	1.235	52
Personale	177	14
Credito	55	37
Patrimonio	382	210
Varie	50	52

I procedimenti decisi nell'anno sono stati n. 223 a conclusione di vertenze per lo più incardinate negli anni precedenti.

In particolare sono state emesse n. 108 sentenze nella materia patrimoniale di cui n. 94 favorevoli e n. 14 sfavorevoli, n. 76 sentenze nella materia istituzionale di cui n. 60 favorevoli e n. 16 sfavorevoli e n. 39 in materia di personale di cui n. 34 favorevoli e n. 5 sfavorevoli.

Nello stesso anno, per quanto concerne il contenzioso per il quale l'Istituto è stato rappresentato e difeso in giudizio dall'Avvocatura interna, a titolo di spese giudiziali ed onorari sono stati liquidati in sentenza a sfavore dell'Istituto € 46.700,00 circa, mentre sono stati liquidati e recuperati a carico delle controparti soccombenti € 166.217,74 (di cui € 5.860,60 a titolo di spese e € 160.357,14 a titolo di onorari).

Dai dati riportati emerge con tutta evidenza che anche nell'anno in esame vi è stato un notevole incremento di contenzioso nella materia pensionistica (il numero sopra indicato riguarda peraltro solo i giudizi dinanzi alle Sezioni centrali della Corte dei conti non quelli - innumerevoli - pendenti nel primo grado di giudizio dinanzi alle Sezioni Giurisdizionali Regionali della stessa Corte, nei quali l'Istituto si costituisce depositando una relazione predisposta dai funzionari).

Tale fenomeno è destinato ad ulteriore incremento dopo l'entrata in vigore della l. 296/06 (c.d. legge finanziaria).

L'art. 1 di tale legge, ai commi 774,775 e 776, abrogando l'art. 15, comma 5, della l. 724/94 ed interpretando autenticamente l'art. 1, comma 41, della l. 335/95, ha statuito la computabilità della i.i.s. nel trattamento pensionistico di reversibilità in misura ridotta.

Ciò sta determinando - in attesa anche della pronuncia della Corte Costituzionale cui è stato devoluto l'esame della normativa de qua - l'obbligo dell'Istituto di appellare le centinaia di sentenze pronunciate dalle Sezioni Giurisdizionali della Corte dei Conti di condanna dell'Istituto a corrispondere somme maggiori da quelle previste dalla normativa vigente oggetto dell'interpretazione autentica sopra riferita.

Per quanto concerne il contenzioso affidato a professionisti esterni questo è stimato indicativamente, tenendo conto delle risultanze tutt'ora non aggiornate della procedura Teleforum, in numero 28.412 controversie di cui 2.319 attive e 26.093 passive, (di queste 8.502 definite con sentenza).

Gli importi liquidati in sede giudiziaria a titolo di spese ed oneri a carico delle parti soccombenti risulterebbero pari ad euro 813.000, mentre gli importi liquidati in sede giudiziaria a carico dell'INPDAP sarebbero di euro 9.361.000.

Il costo complessivo degli onorari a favore dei legali esterni, sempre in base ad una stima largamente approssimativa, ammonterebbe a non meno di 2.265.000 euro.

L'estrema sommarietà ed incertezza sui dati riferiti induce, ancora una volta, la Corte a riaffermare l'assoluta necessità, non ulteriormente differibile, di rimuovere le criticità esistenti nella rilevazione del contenzioso, dovute essenzialmente alla tuttora incompiuta realizzazione del progetto Teleforum, onde ottenere un quadro completo d'informazioni per una disamina attenta del fenomeno sotto ogni profilo e per ogni opportuno intervento in un settore di primaria importanza quale significativo indice della qualità del servizio svolto dall'Ente nei confronti degli iscritti.

Circa l'incompiuta realizzazione del progetto Teleforum l'Ente non potrà esimersi, inoltre, dall'accertare le relative responsabilità.

Per quanto concerne in particolare il rilevato ingente onere per il ricorso a legali esterni, la Corte condivide, come già manifestato nell'ambito dell'indagine conoscitiva promossa dalla commissione bicamerale sull'attività degli enti gestori di forme obbligatorie di previdenza e assistenza sociale, l'esigenza di dare la massima priorità all'unificazione delle avvocature di INPS ed INPDAP.

Considerato peraltro, il forte divario attualmente esistente tra il numero degli avvocati dei due enti (270 contro 50) appare indispensabile, per la piena realizzazione di tale iniziativa che si presenta non difficoltosa sotto il profilo organizzativo e professionale, che l'INPDAP possa nel frattempo adeguare il proprio organico mediante l'immissione in servizio dei legali risultati idonei nel concorso a suo tempo indetto dall'Istituto e non ancora inseriti negli organici di altri enti di previdenza.

3.6 LE CONSULENZE

Per l'esercizio 2006 le spese per consulenze sono ascritte nel rendiconto gestionale INPDAP redatto ai sensi del DPR n. 97/2003 al capitolo 2.1.1.3.25 – compensi per le consulenze esterne e le collaborazioni che registra per la competenza 2006 impegni totali pari a € 1.551.830,11 e pagamenti per € 1.401.881,32

Il dato previsionale pari ad euro 1.551.830,11 è inferiore al totale degli impegni (euro1.401881,32).

La voce più significativa è rappresentata dal capitolo concernente gli oneri delle consulenze per la normalizzazione del sistema informativo.

Trattasi di spese per consulenze specializzate, comprensive di alcune specificamente tecniche (perizie connesse, queste ultime, soprattutto alla gestione ed alla alienazione immobiliare).

L'articolazione per tipologia è riportata nella tabella che segue:

	<u>Impegnato 2006</u>
spese per la collaborazione e l'assistenza:	
consulenze varie dal ruolo stipendi	254.358,11
consulenze per normalizzazione sistema informativo	<u>1.297.472,00</u>
totale impegnato	€ 1.551.830,11

Nel capitolo 2.1.1.3.09 trovano evidenza, tra l'altro, le spese per perizie e collaudi tecnici affidato a professionisti esterni per oggetti specifici; questi incarichi di regola non costituiscono consulenze ricadenti nel dettato della legge n. 191/2004 in quanto, funzionali alle procedure di dismissione immobiliare o ad altre ipotesi in cui l'intervento del consulente è normativamente previsto.

A fronte di un dato previsionale di euro 1.344.003,01 il totale dell'impegnato risulta pari a euro 1.182.246,66 di cui risulta pagato un importo pari a euro 725.329,38.

	<u>Impegnato 2006</u>
Onorari professionisti (perizie tecniche)	466.417,95
Partecipazioni a commissioni - gare	553.121,81
Partecipazioni ad altre commissioni	12.371,20
Onorari professionisti (spese notarili)	<u>150.335,70</u>
totale impegnato	€ 1.182.246,66

La spesa totale sostenuta nell'anno 2006 ammontante complessivamente a 2.734.076,77 euro

Il dato relativo a quelle che possono essere considerate consulenze in senso proprio, come emerge anche dalle verifiche del Collegio sindacale, appare in linea con le prescrizioni di contenimento della spesa pubblica, contenute nella legge finanziaria per l'anno 2006 (L. 23 dicembre 2005 n. 266 art. 1 commi 9, 56 e 57).

Si ricorda che il comma nove dell'art.1 della legge predetta prescrive che la spesa annua per studi ed incarichi di consulenza conferiti a soggetti estranei all'Amministrazione non potrà essere superiore al 50% di quella sostenuta nell'anno 2004.

La legge prevede al comma 56 (art. 1) che le somme riguardanti indennità, compensi, retribuzioni o altre utilità comunque denominate, corrispondenti per incarichi di consulenze da parte delle pubbliche amministrazioni sono automaticamente ridotte del 10% rispetto agli importi alla data del 30 settembre 2005; al comma 57

stabilisce inoltre che a decorrere dalla data di entrata in vigore della legge e per un periodo di tre anni, ciascuna pubblica amministrazione non può stipulare contratti di consulenza che nel loro complesso siano di importo superiore rispetto all'ammontare totale dei contratti in essere al 30 settembre 2005, come automaticamente ridotti ai sensi del comma 56.

La Corte nel richiamare gli organi responsabili dell'Ente alla più stretta osservanza della citata normativa, ribadisce l'esigenza ineludibile che il ricorso a tali sussidi esterni sia limitato ai casi di effettivo e obiettivo riscontro di carenze nell'ambito delle risorse interne dell'Istituto, e ciò anche in conformità ai contenuti della delibera n. 6 del 15 febbraio 2005 adottata dalle Sezioni Riunite della Corte dei conti.

4. IL PERSONALE

4.1 CONSIDERAZIONI GENERALI

Da alcuni anni le politiche governative volte al contenimento della spesa pubblica hanno sostanzialmente mirato alla progressiva riduzione della spesa per il personale, sia pure in un contesto generale di riforma delle Amministrazioni pubbliche e di razionalizzazione degli assetti organizzativi.

Le limitazioni imposte dalla legge hanno rappresentato sicuramente un ostacolo per la possibilità di acquisire le necessarie risorse a fronte di un processo di riforma dell'Istituto, che come è noto, ha di recente acquisito importanti nuove funzioni in materia di trattamenti pensionistici, subentrando nelle competenze delle Amministrazioni statali.

L'Inpdap, pertanto, a fronte del numero crescente di nuovi servizi, denuncia carenze nella dotazione organica non facilmente ovviabili con soli interventi di tipo organizzativo che, seppure mirati ad un uso più razionalizzato del personale, non sembrano sufficienti a garantire la realizzazione dell'auspicato obiettivo di correttezza delle prestazioni.

Sembra pertanto condivisibile l'esigenza, più volte rappresentata dagli organi di vertice dell'Istituto di dimensionare più adeguatamente la propria dotazione organica e di predisporre un mirato piano occupazionale che permetta di colmare i vuoti negli assetti organizzativi del territorio attraverso processi di assunzione delle figure professionali necessarie, da aggiornare e da orientare per funzioni di produzione e funzioni specialistiche, ciò attraverso il ricorso alla mobilità sulla base di criteri selettivi.

Indubbiamente le nuove strategie di cambiamento intraprese hanno ricadute importanti sul piano delle politiche di gestione delle risorse umane. Le nuove esigenze emergenti sono, in particolare, quelle di migliorare la qualità del lavoro, fornire nuove opportunità di sviluppo professionale, investire in relazioni interne più salde e capaci di produrre significati e valori condivisi. Occorre fare ricorso all'utilizzo integrato di diverse leve quali la formazione, il coinvolgimento, la comunicazione continua sulle nuove logiche di gestione.

Per il raggiungimento di questi obiettivi risulta improcrastinabile il completamento della Banca Dati del personale intesa non solo come strumento di gestione dei dati economici e giuridici dei dipendenti ma in grado di contenere ed elaborare anche gli elementi riguardanti le specifiche potenzialità individuali, le attitudini professionali, i risultati della valutazione formativa per consentire il mirato

utilizzo delle risorse stesse e programmare idonei percorsi di sviluppo professionale rispondenti alle esigenze organizzative dell'Istituto.

L'autonomia, la responsabilità, l'efficienza si sviluppano, peraltro, se la gestione operativa delle risorse umane è affidata direttamente alle strutture in cui le risorse stesse operano per il raggiungimento degli obiettivi.

Occorre, quindi, procedere ad attuare un accurato piano di periferizzazione delle competenze in materia di personale dalla Direzione Generale alle strutture territoriali in linea con i principi di decentramento e flessibilità organizzativa che hanno ispirato l'impianto ordinamentale dell'Istituto.

4.2 IL PERSONALE NON DIRIGENTE

La legge n.266 del 23 dicembre 2005 (legge finanziaria 2006) ha confermato sostanzialmente, in materia di assunzioni a tempo indeterminato, la disciplina già prevista dall'art. 1, commi 95, 96 e 97 della legge finanziaria 2005 (n. 311/2004) che, nel disporre il blocco delle assunzioni a tempo indeterminato nelle pubbliche amministrazioni per gli anni 2005, 2006 e 2007, ha previsto possibilità di deroghe mediante l'utilizzo di risorse economiche stanziare su un apposito fondo, costituito nello stato di previsione della spesa del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Il blocco suddetto è stato esteso, anche a seguito di un apposito parere del Consiglio di Stato, ai passaggi del personale da un'area professionale ad altra, banditi ai sensi dell'art.15 del CCNL 1998/2001; anche questi passaggi, pertanto, sono soggetti, al pari delle assunzioni dall'esterno, alla preventiva autorizzazione di spesa.

L'Ente, peraltro, in relazione al costante incremento delle proprie funzioni istituzionali, nonché a fronte delle dianzi indicate deficienze di organico, ha ravvisato l'esigenza di rideterminare la dotazione organica del personale dell'Istituto, prevedendo complessivamente n. 9261 unità, compreso il personale docente operante presso l'Istituto Magistrale Liceo della Comunicazione di S. Sepolcro.

La nuova dotazione così rideterminata, è stata approvata dal C.d.A. nel corso del mese di luglio 2006 (delibera n. 370 del 25/7/06) e successivamente trasmessa, ai sensi delle vigenti disposizioni, al Ministero per le riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione ed ai Ministeri vigilanti, per il previsto nulla-osta.

Le predette Amministrazioni, pur condividendo le motivazioni addotte dall'Istituto per ottenere un ampliamento della pianta organica, non hanno ritenuto tuttavia di approvare la nuova dotazione per le note esigenze di contenimento della spesa pubblica.

In attesa di raggiungere con le autorità vigilanti una intesa che potrebbe essere favorita dall'attuale processo di razionalizzazione delle risorse umane, avviato nell'ambito della pubblica amministrazione e derivante dall'applicazione dell'articolo unico, commi da 406 a 416 della legge 27/12/2006 n. 296 (finanziaria 2007), è stata deferita al Consiglio di Amministrazione l'approvazione di una provvisoria rimodulazione degli attuali posti in organico, nel rispetto del principio di invarianza della spesa. In particolare con tale proposta non venivano variate le dotazioni organiche del personale con qualifica dirigenziale, dei professionisti e del personale docente, mentre per quanto riguarda le aree professionali, a fronte di una riduzione delle posizioni C3 e B2, si è operato un incremento dei fabbisogni riservati alla posizione iniziale C1 al fine di favorire lo sviluppo delle figure professionali appartenenti a tale area chiamate a svolgere un ruolo rilevante con l'assunzione di precise responsabilità nell'ambito della ristrutturazione dei processi di lavoro.

Al 31/12/2006 l'organico effettivo ammontava a **7.191** unità di personale, tenuto conto della dotazione organica prevista di 7396 dipendenti, le vacanze di posti in organico erano quindi 205 unità. Alle predette unità di personale vanno inoltre aggiunti i 557 ex portieri inquadrati in soprannumero nella posizione A1, i 10 docenti dell'Istituto Magistrale - Liceo della Comunicazione di Sansepolcro, gli 87 assunti con contratto di formazione lavoro e infine i 47 con rapporto a tempo determinato per un totale di **7.892** dipendenti.

Si rileva quindi un leggero decremento del personale in servizio rispetto all'anno precedente, in cui risultavano complessivamente presenti, al 31 dicembre 2005, **7.970** unità (-78).

Va inoltre segnalato che a fronte di 228 dipendenti cessati dal servizio sono stati immessi nei ruoli dell'istituto 93 unità di personale di cui 30 nell'area dei professionisti e 2 dirigenti di II fascia.

Il personale di altre Amministrazioni comandato presso l'INPDAP, alla data del 31/12/2006, ammontava a complessive n.69 unità, di cui n.5 appartenenti alla qualifica dirigenziale.

Circa l'attività svolta nel corso dell'esercizio in esame si rileva che il Direttore Generale con propria determinazione ha provveduto ad assegnare, fra gli altri, anche alla Direzione Centrale del Personale, gli obiettivi operativi relativi all'anno 2006, secondo quanto previsto dal piano triennale Inpdap già espressione delle linee d'indirizzo pluriennali formulate dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'Istituto.

Nel quadro della realizzazione degli obiettivi in questione assume particolare rilievo:

- l'approvazione del nuovo regolamento di organizzazione con delibera del C.d.A. n. 357 del 27 giugno 2006.

Il nuovo regolamento di organizzazione risponde alla necessità di adeguarsi al modello adottato per centri di responsabilità e UPB e alle disposizioni del nuovo Regolamento di Amministrazione e Contabilità, nonché di rivisitarne alcune disposizioni allo scopo di rendere l'assetto organizzativo e funzionale dell'Istituto maggiormente rispondente al processo di pianificazione delle attività e di valutazione dei risultati.

- Progettazione di un nuovo sistema premiante.

Già a partire dai primi mesi dell'anno, sono state predisposte le tabelle relative al Fondo del Sistema Incentivante la produttività collettiva, ponendo particolare attenzione ai limiti di spesa previsti dalla Legge Finanziaria 2006. Questa, infatti, ha previsto che l'ammontare complessivo dei fondi per il finanziamento del trattamento accessorio di tutte le categorie di personale presenti negli Enti, rideterminati, per l'anno 2006, ai sensi delle rispettive norme contrattuali, non deve superare, salvo eventuali deroghe espressamente previste dalla stessa legge finanziaria, l'ammontare complessivo dei fondi medesimi per l'anno 2004, come risultante dalle relazioni tecnico-finanziarie certificate dai competenti organi di controllo.

In ragione di tale dettato normativo, sono state predisposte varie ipotesi di utilizzo delle risorse finanziarie e le relative proiezioni previsionali.

Nel merito di detta ipotesi, con il CCIE 2006 è stato dato avvio al sistema indennitario ed, in particolare, sono state previste, a decorrere dal 1/12/06, le indennità di posizione organizzativa, ai sensi degli artt. 17 e 18 del CCNL 98/01. Ai fini della completa definizione del sistema indennitario, le parti si sono impegnate a rivedere la distribuzione delle risorse del Fondo a decorrere dal 2007.

Altro aspetto di rilievo, nell'ipotesi di CCIE 2006, è l'introduzione delle norme di programmazione, con le quali le parti si impegnano a promuovere ogni iniziativa utile per giungere alla risoluzione di tutte le problematiche ancora in sospeso.

- Individuazione delle attività operative gestionali decentrabili ed avvio del trasferimento.

L'obiettivo muove dalla necessità di dover dare un deciso avvio al decentramento in periferia delle attività gestionali ancora svolte dalla Direzione Centrale cui compito precipuo è quello di indirizzo e coordinamento nelle materie di competenza, come nella logica dell'attuale ordinamento dei servizi.

Nel corso dell'anno è stata quindi operata una prima ricognizione delle attività decentrabili e delle possibili problematiche tecniche e gestionali. Successivamente è stata data attuazione alla prima fase del progetto di decentramento

- Definizione delle specifiche di integrazione del sistema informativo con il sistema di valutazione della dirigenza.

Nel febbraio-marzo 2007 ha avuto inizio la sperimentazione dell'intero ciclo di valutazione, denominato SIRIUS.

Con successiva Determinazione del Direttore Generale n.113/2005 è stato costituito un gruppo di lavoro che ha predisposto una ipotesi di sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali ed il relativo schema di Regolamento.

E' stato così individuato un meccanismo di valutazione, che interessa i dirigenti di prima e di seconda fascia, che attraverso il confronto fra i risultati conseguiti e gli obiettivi posti ad inizio periodo, permette di accertare quanto effettivamente realizzato da ciascun Dirigente nell'arco temporale di un anno.

Il C.I.V., nel fissare le linee di indirizzo del triennio 2004-2007 in materia di risorse umane, ha posto come obiettivo prioritario una piena e più ampia valorizzazione delle stesse. Ha ritenuto, al riguardo che il governo delle risorse umane non può essere limitato all'aspetto retributivo ed amministrativo ma che deve essere integrato nell'ottica di sviluppo complessivo dell'Istituto e collegato alla crescita culturale e professionale del personale. Diventa, pertanto, fondamentale per il predetto Consiglio, orientare le funzioni del personale all'attenzione verso le questioni strategiche che investono l'Istituto e, nel contempo, reimpostare radicalmente le attività operative in modo da favorire un più razionale utilizzo delle risorse stesse. D'altra parte in un contesto ormai caratterizzato dal costante riproporsi di vincoli alle assunzioni nella Pubblica Amministrazione, è necessario prevedere adeguati percorsi formativi mirati che consentano la razionale distribuzione delle risorse sulla base di puntuali politiche del personale, atte a garantire la dettagliata conoscenza del patrimonio professionale presente in Istituto e coerenti con le strategie e gli obiettivi istituzionali.