

Attività sociali

Nel corso del 2006 sono state erogate prestazioni molto superiori in termini quantitativi e qualitativi rispetto ai precedenti esercizi, a parità di costo se non quando con fortissime riduzioni:

borse di studio a favore di orfani o di figli di assicurati: 10.400 assegnate, con un impegno di spesa di 9,4 milioni di euro (9.570 borse nel 2005, con impegno di 9,7 milioni di euro);

vacanze nei centri marini e montani in Italia e all'estero: accolti 30.000 ragazzi con una spesa 43,7 milioni (20.000 ragazzi nel 2005, con spesa di 50,8 milioni);

ospitalità nei convitti per minori riservata agli orfani e ai figli degli assicurati: ospitati 783 minori nei convitti di proprietà dell'Istituto e altri 3.029 nei convitti nazionali convenzionati con il MIUR;

politiche per gli anziani pensionati: oltre a garantire, nel limite della disponibilità, l'ospitalità a 237 anziani presso le Case Albergo di proprietà di Monte Porzio Catone e Pescara, sono stati finanziati gli accordi con i Comuni di Roma, Bologna, Genova, Imperia, Vicenza e Parma, per un totale di Euro 3,1 milioni, finalizzati a garantire un sostegno diurno e semi diurno.

Sono stati stipulati altri accordi con soggetti pubblici e privati, particolarmente qualificati nell'assistenza agli anziani malati di Alzheimer e con un onere di spesa complessivo di € 1,8 milioni.

Tali accordi prevedono convenzioni anche con le Regioni Piemonte, Liguria, Valle d'Aosta e Molise, attraverso le quali sono autorizzati posti letto per assistenza a carattere residenziale e diurna.

Ad inizio 2007 è stato perfezionato un accordo per l'assistenza ai malati di Alzheimer anche con la Regione Lombardia, particolarmente significativo perché pienamente inquadrato nel sistema sanitario nazionale e regionale. Gli accordi prevedono un totale disponibile di 48.300 giornate di degenza residenziale e 31.050 a carattere semiresidenziale;

master universitari per gli iscritti, gli orfani degli iscritti e i dipendenti: sono state erogate n. 210 borse Master, con una gamma notevolmente più ampia di indirizzi e con un impegno di spesa di 1,3 milioni di euro; nel 2005, ultimo anno dei precedenti accordi triennali, erano state erogate n. 146 borse con una spesa di 2,6 milioni di euro.

e) IL NUOVO SISTEMA ORGANIZZATIVO

Questa consiliatura ha posto le basi fondamentali del rinnovato assetto ordinamentale portando a termine **molteplici iniziative funzionali** alla completa ridefinizione del modello organizzativo. Tra esse spiccano le iniziative che hanno riguardato un vero e proprio **processo di rifondazione culturale della dirigenza e dei quadri dell'Istituto**.

In particolare, per la realizzazione del nuovo sistema organizzativo, è stato **coinvolto tutto il personale** avviando un modello di formazione non più inteso come "addestramento" ma come **"sviluppo delle competenze"**.

Va tuttavia sottolineato come la **manca di *turn over* in conseguenza del blocco di nuove assunzioni**, previsto dalle leggi finanziarie degli ultimi anni, ha portato ad una riduzione dell'organico effettivo.

La situazione di **organico insufficiente** per far fronte all'aumento delle prestazioni, rappresenta un fenomeno che si è accentuato in coincidenza con i mancati processi di mobilità verso l'Istituto che avrebbero dovuto accompagnare il completamento del "Subentro".

Ad accentuare il fenomeno v'è la mancata approvazione della nuova dotazione organica, deliberata dall'Istituto, che avrebbe consentito all'Ente di adeguare l'organico alle nuove competenze acquisite e di attuare un quanto mai necessario *turn over* del personale che sempre più numeroso accede al pensionamento.

Il change management

Il progetto di *change management*, che scaturisce dal mutato contesto organizzativo (decentramento funzionale, unitarietà del rapporto con gli Enti, responsabilità del budget assegnato) si lega a filo doppio con il processo di evoluzione tecnologica.

La dirigenza, negli ultimi 2 anni, è stata al centro di **un programma di formazione e di sperimentazione che ha fatto emergere significative individualità**.

L'Inpdap, infatti, può oggi contare su un gruppo di giovani dirigenti ai quali è stato affidato il compito di diffondere negli ambienti organizzativi la *"cultura del*

cambiamento” e ciò nell’ambito di un più vasto programma evolutivo che sta modificando radicalmente i processi produttivi all’insegna della massima attenzione sia alla motivazione interna, sia alla *customer satisfaction*.

Il cruscotto direzionale

Si stanno infine sviluppando tecniche di valutazione e controllo sulla base di uno specifico modello di pianificazione strategica.

Il cruscotto direzionale, adottato dall’Istituto, costituisce uno strumento di monitoraggio di livello elevato che, attraverso l’analisi segmentata su quattro macro categorie concettuali, sviluppa il complesso degli obiettivi strategici in grado di dare una visione coordinata, generale e globale della *mission* dell’Istituto.

Particolare importanza assume, in tale prospettiva, l’adozione di una specifica mappa strategica delle entrate in forza della quale l’Inpdap potrà efficientare i flussi finanziari supportati da una adeguata operazione di *marketing*.

La mappa della trasformazione

Inoltre, per visualizzare organicamente l’attuale percorso di cambiamento che tocca tutti i settori, dai servizi istituzionali ai processi di supporto, dalla cultura dell’Istituto, ai sistemi informativi e alla gestione dei dati, è stata prodotta la “*Mappa della trasformazione*” dell’Istituto, in modo che si abbia sotto gli occhi il quadro integrato degli interventi e delle azioni pianificate e, soprattutto, degli obiettivi da raggiungere.

I dati rappresentati dal documento contabile in esame, coordinati con i risultati complessivi di consiliazione, delineano i tratti fisionomici di un’Amministrazione sempre più moderna, più vicina al cittadino, in grado di omologarsi ai migliori standard europei.

L’Inpdap è un’azienda con più di 7 mila dipendenti, quasi 6 milioni di iscritti e pensionati, circa 25 mila interlocutori istituzionali, tra Ministeri, Enti locali, Istituti e Scuole; e in più una vasta gamma di realtà produttive - imprese private e *no profit* - con cui intrattiene rapporti commerciali e di servizio.


La costruttiva collaborazione che ha caratterizzato le relazioni tra questo Consiglio di Amministrazione e il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, è alla base del

lavoro intenso di questi ultimi anni e fa registrare quel segnale di forte ripresa sia organizzativo, sia gestionale dianzi rappresentato.

Gli elementi contabili consuntivati e le descritte finalità conseguite, definiscono plasticamente la nuova dimensione operativa dell'Ente, fondata sulla definizione di *performance* completamente nuove.

Sullo sfondo, va ricordato, vi è la centralità del rapporto con gli utenti, considerati non solo destinatari ultimi delle iniziative assunte, ma anche soggetti di confronto e di consultazione, al fine di favorire, sulla base di una più analitica conoscenza delle esigenze dei cittadini, il miglioramento della qualità dei servizi.

Roma, 31 maggio 2007



Il Presidente
(Marco Staderini)

Relazione sulla gestione 2006

Il presente documento contabile, predisposto in conformità all'articolo 44 del Regolamento di amministrazione e contabilità, deliberato dal Consiglio di Amministrazione con atto n. 132 del 16 marzo 2005 e successive modificazioni ed integrazioni, si propone di fornire un quadro riepilogativo che, partendo dagli obiettivi prefissati in sede di programmazione per l'esercizio finanziario 2006, consenta di valutare i più significativi risultati conseguiti, alla luce anche del processo di innovazione avviato a partire dall'anno 2004, e proseguito significativamente nel corso degli anni successivi. La programmazione per il 2006 è stata elaborata e costruita sulla base di quanto prescritto nella Delibera del C.I.V. 15/06/2004, N. 236, che individua le linee guida e gli obiettivi strategici per il triennio 2004 – 2007, Delibere CIV n. 262 del 28/07/2005, corrette, in corso d'esercizio 2006, con l'ulteriore intervento di aggiornamento delle linee e del triennio 2006-2008 (Delibera n. 278 del 9 marzo 2006), cui segue la Delibera n. 283 del 22.6.2006.

L'iter procedurale previsto per la distribuzione del budget, disponeva, in relazione all'approvazione del Bilancio di previsione 2006, l'assegnazione ai centri di responsabilità di I e II livello degli obiettivi e delle risorse per il 2006, assicurando che tali risorse, fotografate al 1° gennaio 2006, venissero impiegate in maniera efficiente ed efficace per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e secondo il nuovo criterio di contabilità che prevede il riferimento ai costi e non più alle spese.

Una particolare attenzione deve essere riservata all'evoluzione del processo di trasformazione ed in particolare agli aspetti connessi ai primi cambiamenti organizzativi attuati nelle sedi provinciali e territoriali per perseguire il costante aggiornamento delle posizioni assicurative degli iscritti attivi e per rendere tempestive le prestazioni istituzionali.

Il processo di innovazione finalizzato a valorizzare le potenzialità dell'Istituto e a garantire l'eccellenza del servizio reso ha visto lo svolgersi dei processi di riorganizzazione e di formazione nel senso del raggiungimento di questi obiettivi.

La chiave di trasformazione è rappresentata dal nuovo sistema che consentirà ai vertici dell'Istituto di avere un cruscotto direzionale attraverso il quale monitorare e verificare i risultati raggiunti; i quali devono essere valutati non solo attraverso i tempi di erogazione delle prestazioni, elemento determinante per l'impatto immediato nella soddisfazione degli utenti, ma anche nell'ottica del contenimento della spesa pubblica e con riferimento ai costi delle attività, al valore prodotto ed all'impatto sociale. Sono state definite precise procedure di pianificazione, esercizio e controllo, in aderenza anche, tra l'altro, alle nuove disposizioni in materia di contabilità emanate con il DPR 97/2003, in uno con la fissazione delle regole comportamentali contenute nella Carta dei Valori.

In tale contesto si inseriscono il "Piano di Normalizzazione" il "Progetto di Change Management" e la "Mappa della trasformazione" che determina settori/fasi, della trasformazione.

In tale prospettiva è stato di fondamentale importanza visualizzare un percorso di cambiamento che tocca tutti i settori, dai servizi istituzionali ai processi di supporto, dalla cultura dell'Istituto ai sistemi informativi e alla gestione dei dati.

La diffusione di tale Mappa, oltre a rendere visibili e quindi condivisibili gli obiettivi di performance e di valore delineati, instaura una sorta di sfida nella quale tutto il personale dell'Istituto si mette in gioco perché partecipe e soggetto attivo del processo di cambiamento.

Essa, inoltre, evidenzia le aree in cui si verificano maggiori criticità e/ quelle in cui il processo già avviato necessita di una puntuale verifica dell'avanzamento delle varie tappe, fino alla loro conclusione.

L'esercizio 2006 e la prima parte del 2007 ha visto il coinvolgimento delle risorse umane individuate come responsabili dei processi al fine della condivisione dell'intero processo di trasformazione.

Punto fondante e di supporto di questo cambiamento è la realizzazione della prima parte del piano di normalizzazione del sistema informativo e il suo completamento, con il conseguente miglioramento degli strumenti posti a disposizione di utenti ed operatori; la presente relazione analizza con ampiezza obiettivi e fasi di realizzazione del piano secondo le attività assegnate e svolte. Dalle due Strutture di progetto preposte alle Applicazioni informatiche e all'Ambiente tecnologico ed alla Sicurezza, fissandone i risultati raggiunti.

PRIORITA' PER IL 2006

L'individuazione degli obiettivi maggiormente significativi per la gestione 2006 discende dalle linee di indirizzo emanata, in prima battuta dal CIV per il triennio 2006-2007, ed assestata successivamente con delibera n. 278 del 9/03/2006 per il triennio 2006-2008, tra le quali assumono rilevanza, nel quadro di un nuovo

modello organizzativo basato sul decentramento funzionale, la definizione di un rodato e standardizzato sistema di controllo interno relativo alle procedure e alla responsabilità, nonché alla valutazione della qualità del servizio reso, e il completamento del processo di normalizzazione del sistema informativo e del riuso, quale imprescindibile supporto della riorganizzazione.

Rilevanti appaiono anche una serie di iniziative intraprese nel corso dell'esercizio 2006 finalizzate ad una profonda trasformazione del modo di essere e di agire del corpo quadri/funzionari dell'Istituto. Tale processo innovativo è da ricondurre nell'ambito del progetto "Change Management" che ha portato a significativi risultati nei vari Laboratori svolti (e per la Direzione Generale ancora in corso di completamento nell'anno in corso) per responsabili di processo delle strutture territoriali in cui detta componente di snodo nell'organizzazione dell'Istituto tra la dirigenza e le risorse operative, si è misurata nel prospettare soluzioni e percorsi metodologici, connotati da una caratteristica comune nella condivisione della c.d. cultura aziendale che si definisce nella fruizione da parte di tutti della conoscenza delle linee portanti del nuovo Inpdap e nell'operare congiuntamente per il raggiungimento degli obiettivi.



Gli obiettivi per l'anno 2006, individuati sulla base delle linee di indirizzo dettate dal CIV con le delibere n. 262 del 28/07/2005, n. 278 del 9.3.2006 e n. 283 del 22.6.2006, in linea con la pianificazione strategica, si definiscono in due macro gruppi: quelli ascritti alle *politiche istituzionali* e quelli alle *politiche organizzative*.

Obiettivi delle politiche istituzionali:

Si evidenzia la significatività dell'obiettivo complessivo rappresentato dal miglioramento del rapporto con gli utenti, nella prospettiva dell'eccellenza del servizio tendente a ottimizzare le procedure amministrative per le prestazioni obbligatorie (pensioni, trattamenti di fine servizio e di fine rapporto, previdenza complementare, prestazioni creditizie e sociali), nonché a perfezionare le procedure di incasso delle entrate, che rappresentano la fonte prima per poter programmare l'attività funzionale al raggiungimento degli obiettivi.

Nell'esposizione che segue si dettagliano gli obiettivi specifici per le singole prestazioni.

- Obiettivi per le politiche previdenziali:**PREVIDENZA OBBLIGATORIA:**

- alla certificazione della posizione assicurativa e connessa Banca Dati;
- al conseguimento della correttezza nell'erogazione delle prestazioni (con l'eliminazione dell'arretrato laddove ancora persista);
- verifica della sussistenza reddituale (operazione RED);

PREVIDENZA COMPLEMENTARE:

- promuovere lo sviluppo della previdenza complementare tra il pubblico impiego;
- adeguare le procedure informatiche per la gestione complessiva del TFR;

ATTIVITA' INTERNAZIONALE:

- assicurare la presenza dell'INPDAP nell'ambito delle associazioni internazionali di sicurezza sociali;

- studio della politica del lavoro a livello internazionale alla luce della mobilità delle risorse;

ENTRATE – POSIZIONI ASSICURATIVE:

- entrate pregresse, correnti Denuncia Mensile Analitica;
- funzione del controllo e della gestione del flusso delle entrate per la programmazione delle politiche dell'Istituto;

Obiettivi per le politiche creditizie e politiche sociali:

ATTIVITA' CREDITIZIE

- Integrazione delle prestazioni creditizie in un sistema di welfare allargato;
- Trasparenza delle procedure, rispetto dei tempi nella erogazione della prestazione;

POLITICHE SOCIALI PER I GIOVANI

- Ampliamento ed eccellenza delle prestazioni e del servizio sotto i seguenti aspetti:
 - Rispondenza ai nuovi bisogni delle giovani generazioni per l'inserimento nel mercato produttivo con Masters e borse di studio;
 - Vacanze studio all'estero e vacanze climatiche;

POLITICHE SOCIALI PER GLI ANZIANI

- Ampliamento ed eccellenza delle prestazioni e del servizio sotto i seguenti aspetti:

- Assistenza nel nucleo familiare e/o abitativo dell'anziano in stato di bisogno fisico/psicologico, con attivazione di sportelli informativi diffusi e stipula di convenzione con gli Enti territoriali erogatori di servizi sociali;
- Ospitalità in case di soggiorno;

STRUTTURE SOCIALI

- Adeguamento e messa a norma delle strutture di proprietà ed eccellenza delle prestazioni e del servizio sotto i seguenti aspetti:
 - Idoneità della struttura, della rispondenza alla situazione sociale continuamente in evoluzione;
 - Graduazione della quota di partecipazione alle spese da parte dei beneficiari, per adeguato proporzionamento alla condizione economica della famiglia;

- Obiettivi politiche patrimoniali:

PATRIMONIO IMMOBILIARE

Dal CIV è stata posta con forza l'esigenza di assicurare il recupero della situazione relativa al patrimonio immobiliare da reddito che, a causa della gestione gravemente deficitaria dello stesso da parte delle società mandatarie, è stata a lungo fuori controllo.

Altro punto importante è rappresentato dalla operazione di alienazione del patrimonio immobiliare per effetto dei successivi interventi normativi volti alla dismissione dei beni degli enti previdenziali, che hanno portato l'Istituto ad adempiere alle prescrizioni di legge cercando il più possibile di rispettarne i tempi e di seguito a riassumerne direttamente la gestione, in fase transitoria, così come delle proprietà non alienate.

Tale operazione, i cui risvolti economici non sono ancora definibili, ha sicuramente favorito una razionalizzazione dell'intera materia, consentendo l'individuazione di precisi piani di dismissione e la complessiva conoscenza del patrimonio dell'Istituto.

Gli *obiettivi specifici* in questo settore sono rappresentati dal:

- verificare la neutralità delle operazioni di trasferimento di immobili a reddito e ad uso strumentale nei fondi immobiliari, appositamente creati con decreto ministeriale del MEF e riscontrare l'adeguatezza dei valori di trasferimento determinati dall'esperto terzo indipendente ai valori di mercato, al fine di evitare che tale operazione si manifesti penalizzante per l'Istituto, sia in termini di convenienza economica che per il conseguente depauperamento degli immobili;
- ultimare le operazioni di dismissione delle unità immobiliari da reddito;
- attuare un sistema di vigilanza costante ed efficace dei risultati ottenuti dalle nuove modalità di gestione del patrimonio immobiliare in assunzione diretta da parte dell'Istituto, così da consentire l'immediato superamento di tutti i punti di criticità esistenti. L'attività di gestione del patrimonio immobiliare residuo, infatti, dopo il passaggio alla forma diretta che ha consentito il contenimento dei costi gestionali, va orientata funzionalmente oltre che alla costante riduzione dei costi, in rapporto alla diminuzione della consistenza patrimoniale per effetto delle dismissioni, anche alla risoluzione del contenzioso tuttora esistente, sia di quello correlato ai rapporti intercorsi con le ex società di gestione sia di quello riferito ai conduttori delle unità immobiliari. Tale obiettivo va perseguito anche attraverso il perfezionamento di un efficiente ed efficace sistema informatico e l'utilizzo di risorse umane professionalmente adeguate al rinnovamento organizzativo;
- definire il censimento delle unità immobiliari ed implementare un sistema informativo indispensabile a garantire un'attività gestionale basata sulla

completezza dei dati e su criteri di massima trasparenza ed efficacia. Il completamento della ricognizione puntuale di tutti gli immobili a reddito e ad uso strumentale consentirà di conoscerne l'esatta consistenza, tipologia, destinazione d'uso, onde definire con precisione il valore di mercato e procedere ai programmi di riqualificazione del patrimonio immobiliare dell'Istituto;

- programmare in maniera organica l'attività di manutenzione degli immobili e monitoraggio di tutti gli interventi manutentivi e dei conseguenti riflessi economici;
- intensificare l'attività relativa all'acquisizione di adeguati *immobili strumentali* per le sedi provinciali, assumendo come linea guida per l'Istituto, viste le note esigenze degli uffici periferici, il criterio dell'acquisizione in proprietà; al riguardo vanno poste in essere tutte le iniziative volte allo snellimento dell'iter procedurale, onde evitare che alle dichiarate difficoltà di reperimento degli immobili strumentali si sovrappongano quelle burocratiche. Qualora l'acquisto non sia possibile per obiettive difficoltà di reperimento sul mercato di immobili con i requisiti richiesti, non va trascurato l'eventuale ricorso allo strumento della locazione;
- attivare un accurato monitoraggio e verifica dello stato di conformità degli immobili strumentali alle prescrizioni del decreto legislativo n. 626 del 1994, al fine di garantire adeguati standard di sicurezza che comprendano tutti gli aspetti dell'attività lavorativa, quali la salubrità degli ambienti e degli impianti nonché l'ottimizzazione del lay out;
- completare la verifica dell'attività svolta dalle società di gestione e della correttezza contrattuale dall'inizio del rapporto alla cessazione;
- monitorare e gestire il contenzioso tra inquilini e INPDAP con riguardo, in particolare, a comportamenti tenuti dalle ex società di gestione, intraprendendo ogni utile iniziativa al fine di evitare ulteriori costi per l'Istituto.

PATRIMONIO MOBILIARE

- Impiego dei fondi disponibili in coerenza con le disposizioni legislative e con la garanzia di una adeguata redditività e del controllo diretto dell'Istituto sulle varie fasi dell'investimento;
- attenta attività di verifica sull'andamento della gestione del portafoglio titoli, a garanzia del mantenimento e della crescita del patrimonio mobiliare dell'Istituto;
- attuazione completa e sollecita delle disposizioni del Regolamento di Amministrazione e contabilità provvedendo, in particolare, per la gestione dei beni mobili, la ricognizione e valutazione dei stessi conformemente al D.P.R. n. 97/2003; per quanto attiene all'inventariazione automatizzata di tali beni per realizzare una reale e veritiera rappresentazione delle relative poste di bilancio;
- emanazione di un apposito regolamento per la gestione dei beni mobili di proprietà.

Obiettivi delle politiche organizzative:

Sono stati individuati come prioritari gli obiettivi volti alla realizzazione del nuovo modello organizzativo con il decentramento funzionale, del nuovo sistema informativo con la Banca Dati unificata, del sistema di pianificazione e programmazione, dei controlli interni e della valorizzazione del personale con la valutazione dei Dirigenti.

MODELLO ORGANIZZATIVO E DECENTRAMENTO FUNZIONALE

Per i processi innovativi intrapresi in funzione degli obiettivi posti per le prestazioni istituzionali è necessario un cambiamento culturale diffuso che contestualizzi gli interventi di riorganizzazione in una visione globale di valorizzazione delle risorse in funzione della soddisfazione dell'utenza.

Ciò implica una ridefinizione del modello centro-periferia in chiave di elevata flessibilità e di elasticità e tempestività nell'analisi delle problematiche e nelle scelte delle opzioni atte a risolvere le criticità.

Gli obiettivi specifici di dettaglio sono i seguenti:

- orientamento al risultato di tutta l'organizzazione, da conseguire mediante un *efficace sistema di controllo dei costi e dell'efficienza dei servizi erogati*;
- orientamento alla *soddisfazione degli iscritti* e di coloro che usufruiscono dei servizi dell'Istituto, mediante un'accurata analisi delle esigenze e favorendo lo sviluppo di processi di comunicazione, attraverso la definizione ed il completamento dei modelli di comunicazione interni ed esterni ed al progetto ed avvio del sistema di comunicazione multicanale;
- acquisizione di strumenti di *gestione integrata dell'informazione* da veicolare all'interno dell'Istituto mediante l'attivazione di un sistema di ascolto e raccolta delle indicazioni fornite dagli utenti finali al fine di tenerle in debito conto in sede di adeguamento degli interventi organizzativi (customer satisfaction esterna);
- attenta e continua *valutazione della ricaduta effettiva degli interventi* organizzativi ed informatici sulla qualità delle prestazioni, in termini di raggiungimento degli obiettivi prefissati, mediante il coinvolgimento degli utenti interni (customer satisfaction interna);

- *razionalizzazione dei processi* ed eliminazione della frammentazione delle responsabilità e di inutili e dannose duplicazioni e/o sovrapposizioni organizzative;
- miglioramento continuo dell'organizzazione attraverso evoluti *sistemi di controllo*;
- realizzazione di un'azione amministrativa improntata ai principi di *efficacia, efficienza, economicità, flessibilità e semplificazione dei processi*;
- modello organizzativo tendente alla valorizzazione ed all'accrescimento professionale delle *risorse umane*;
- attuazione di una più *articolata organizzazione dell'Istituto a livello territoriale* attraverso la realizzazione di compartimenti su base regionale, con la sola eccezione per quelle realtà regionali che presentino caratteristiche non sufficienti a giustificare la presenza di una struttura compartimentale, per le quali occorrerà realizzare particolari forme di autonomia;
- completamento del processo di *attuazione del decentramento*, sia in ordine ad un sistematico e condiviso processo di implementazione dell'informatica, sia per quanto attiene alla definizione del nuovo sistema contabile adottato dall'Istituto, al di fine valorizzare il ruolo dei compartimenti nelle strategie istituzionali, assicurandogli adeguata autonomia e consentendo lo sviluppo di incisive politiche istituzionali su tutto il territorio, anche ricercando corrispondenti livelli di relazioni sindacali;
- attuazione del processo di decentramento anche mediante l'adozione di progetti organizzativi flessibili, da realizzare tenendo conto sia delle *specificità territoriali* che di eventuali esigenze temporanee.

PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE

- *messa a regime del modello complessivo* di pianificazione, programmazione e controllo di gestione, secondo una logica di sistema;