

**COMMISSIONE PARLAMENTARE  
DI CONTROLLO SULLE ATTIVITÀ DEGLI  
ENTI GESTORI DI FORME OBBLIGATORIE  
DI PREVIDENZA E ASSISTENZA SOCIALE**

**RESOCONTO STENOGRAFICO**

**AUDIZIONE**

9.

**SEDUTA DI MERCOLEDÌ 20 MAGGIO 2015**

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE **LELLO DI GIOIA**

**INDICE**

	PAG.		PAG.
<b>Sulla pubblicità dei lavori:</b>		Cioffi Massimo, <i>Direttore generale dell'INPS</i> .	3, 6 17, 19
Di Gioia Lello, <i>Presidente</i> .....	2	Di Salvo Titti (PD) .....	11
<b>Audizione del Presidente dell'Istituto nazionale di previdenza sociale (INPS), Tito Boeri (ai sensi dell'articolo 143, comma 2, del Regolamento della Camera dei deputati):</b>		Galati Giuseppe (FI-PDL) .....	9
Di Gioia Lello, <i>Presidente</i> .....	2, 3, 6, 8, 14, 18, 19	Gatti Maria Grazia (PD) .....	8, 12
Baldassarre Marco (Misto-AL) .....	14	Gualdani Marcello (AP) .....	10
Boeri Tito, <i>Presidente dell'INPS</i> .....	2, 15	Morassut Roberto (PD) .....	13
		<b>ALLEGATO: Documentazione presentata dall'INPS</b> .....	<b>20</b>

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE  
LELLO DI GIOIA

**La seduta comincia alle 14.10.**

**Sulla pubblicità dei lavori.**

PRESIDENTE. Avverto che, se non vi sono obiezioni, la pubblicità dei lavori della seduta odierna sarà assicurata anche attraverso l'attivazione di impianti audiovisivi a circuito chiuso.

*(Così rimane stabilito).*

**Audizione del Presidente dell'Istituto nazionale di previdenza sociale (INPS),  
Tito Boeri.**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, ai sensi dell'articolo 143, comma 2 del Regolamento, del professor Tito Boeri, presidente dell'Istituto nazionale di previdenza sociale (INPS). Avverto che il professor Boeri è accompagnato dal dottor Massimo Cioffi, direttore generale dell'INPS.

Nell'autorizzare una *troupe* televisiva a effettuare alcune riprese, do la parola al professor Boeri.

TITO BOERI, *Presidente dell'INPS*. Grazie. L'INPS, che sono orgoglioso di presiedere, è un istituto che ha al suo interno risorse umane e informative che possono essere di grande aiuto al nostro Paese. Al contempo, ha bisogno di essere profondamente ristrutturato per poter meglio svolgere le sue funzioni.

Per questo motivo io sono particolarmente grato a Massimo Cioffi per aver accettato di condividere con me questa

impresa. La sua esperienza nella gestione di organizzazioni complesse e nella gestione del personale sarà — in verità lo è già — di grandissimo aiuto, perché il compito è molto gravoso.

La relazione del direttore generale che seguirà questa mia brevissima introduzione, e che trasmetteremo poi agli atti di questa Commissione, entrerà nel merito di diverse criticità che ci siamo trovati di fronte non appena abbiamo preso la guida dell'Istituto. Vorrei comunque cominciare a riassumere le più evidenti.

Innanzitutto vi è un'organizzazione dell'apparato centrale dell'INPS, segnatamente della dirigenza, che, invece di essere imperniata attorno ai principali servizi offerti ai cittadini, alla nostra clientela, si basa su una molteplicità di progetti di dubbia rilevanza, alcuni dei quali apparentemente dettati dall'intento di ampliare il numero dei dirigenti centrali, che sono 48, e di offrire a tutti un incarico dopo la fusione fra INPS, INPDAP ed ENPALS.

Passo alla seconda criticità. Questa autoreferenzialità — è autoreferenzialità il fatto che si crei un'organizzazione per conferire incarichi — della struttura organizzativa è ulteriormente rafforzata dalla progressiva perdita di rapporti diretti con la clientela, con i contribuenti e con i pensionati, attraverso l'affidamento di servizi di assistenza e di consulenza a intermediari esterni, quali patronati, CAF e consulenti del lavoro. Invece di ricercare rapporti di complementarietà con queste organizzazioni, si è spesso agito nella logica della sostituibilità.

Come terza criticità, la struttura retributiva a livello dirigenziale è fortemente compressa, con retribuzioni di risultato per i dirigenti centrali dell'Istituto fortemente allineate a dispetto di differenze

cospicue nei carichi di lavoro e nella *performance*. Questo certamente non offre gli incentivi migliori a livello centrale.

La quarta criticità è una struttura — questo è un dato noto per l'INPS — per età dei dipendenti, fortemente squilibrata verso le fasce più elevate, in conseguenza anche dei ripetuti blocchi del *turnover*.

La quinta criticità è la gestione in gran parte diretta del patrimonio immobiliare, nonostante questi compiti non rientrino fra le missioni dell'Istituto — questo non è il nostro *core business* — con forti inefficienze nella valorizzazione degli immobili, bassa qualità delle locazioni e ritardi sistematici nella manutenzione degli stabili. Il risultato è quello di fornire un cattivo servizio agli *stakeholder*, contribuenti e pensionati, dell'INPS e agli stessi affittuari.

La sesta criticità riguarda le rilevanti difficoltà nel rapportarsi alle aziende fornitrici di servizi informatici da parte della struttura interna e, quindi, la scarsa capacità e rapidità nell'aggiustamento ai nuovi compiti che ci vengono posti di fronte e nuove funzioni e controlli insufficienti su queste gestioni esterne.

La settima criticità consiste in procedure poco trasparenti per le consulenze, ottenute principalmente attraverso contratti con società esterne che forniscono servizi di informatica, al punto che nel bilancio 2015 ci siamo ritrovati senza la previsione di alcuna spesa di consulenza, nonostante i tanti rapporti di consulenza esterni in essere e attivati dall'Istituto.

L'ottava criticità riguarda una serie di indagini aperte dall'ANAC su fatti molto rilevanti, relativi alla gestione dell'Istituto: rapporti con società esterne senza gare preventive e gestione del personale in violazione delle regole sul pubblico impiego.

La nona criticità è un bilancio poco trasparente, non leggibile neanche da super-tecnici, con disallineamenti sistematici fra bilanci preventivi e consuntivi.

La decima è una gestione poco attenta dei crediti, saliti a ben 94 miliardi di euro, in cui le ragioni di non esigibilità non vengono adeguatamente verificate.

Infine, come undicesima criticità, rilevo una scarsa attenzione, in generale, alle entrate contributive, non in grado di raccogliere i frutti di una buona qualità dell'attività ispettiva che ha saputo valorizzare, invece, le risorse informative di cui disponiamo.

Il contrasto tra queste criticità, che io ho voluto succintamente elencare e su cui tornerà il direttore generale, e la competenza e la dedizione all'Istituto di molte persone con cui ho avuto l'opportunità di lavorare in questi mesi è davvero stridente. Viene da chiedersi cosa potrà essere l'Istituto quando sarà liberato da queste storture e quando le strutture di controllo opereranno non solo agendo su formalismi, ma anche aiutandoci ad affrontare questi problemi strutturali dell'Istituto. Questa consapevolezza e il fatto che ci siano queste enormi potenzialità ci infonde un grande entusiasmo nel difficile lavoro che vogliamo intraprendere.

**PRESIDENTE.** Grazie, presidente. Il presidente mi chiedeva di far completare, come ha detto anche nella sua relazione introduttiva, questo passaggio al direttore generale, che salutiamo, il dottor Massimo Cioffi.

Do la parola al dottor Cioffi.

**MASSIMO CIOFFI, Direttore generale dell'INPS.** Buongiorno a tutti. Io cercherò di fornirvi una vista, dopo qualche mese di lavoro complesso in INPS, della situazione. L'ha già sintetizzata il presidente, ma io vorrei un po' allargarla. Inoltre, vorrei lasciare traccia delle attività che sono già in corso oggi e che sono il frutto di un lavoro sviluppato e svolto nel corso del tempo.

Come nasce l'INPS oggi lo conoscete tutti. Già quando venne decisa l'integrazione in INPS degli enti soppressi vi era una complessità organizzativa molto importante, che si è andata ad allineare, dal punto di vista temporale, con una revisione del contesto socioeconomico altrettanto importante e assolutamente delicata. L'inserimento di personale di enti diversi

nell'ambito della stessa organizzazione non si è accompagnato allo sviluppo di un processo culturale e di costruzione di un'identità comune. Di fatto, quindi, da un punto di vista culturale e identitario, oggi abbiamo ancora più realtà pressoché distinte all'interno dalla stessa organizzazione dell'INPS.

Pertanto, il primo passaggio da fare è quello di arrivare alla costruzione della nuova INPS, in cui il modello organizzativo culturale di riferimento sia un modello che consenta e favorisca l'approccio al lavoro in una direzione comune e condivisa e in cui le persone si sentano partecipi e protagoniste del miglioramento. Questo è tanto più importante quanto più il ruolo sociale dell'INPS continua a essere quello di oggi, come ci viene riconosciuto.

Il processo di integrazione in INPS di INPDAP ed ENPALS nasce sul presupposto di poter operare un processo di razionalizzazione degli enti previdenziali assicurando un processo sistematico di contenimento della spesa determinato dall'eliminazione dei cosiddetti sprechi, intesi come duplicazione di funzioni, e dalla gestione più oculata delle risorse. Tale processo di integrazione si è inserito, a sua volta, contribuendo ad accrescerne la complessità, in un momento di ridefinizione del ruolo dell'INPS nel panorama previdenziale nazionale e di rideterminazione del concetto stesso di servizio pubblico.

Oggi possiamo dire che l'INPS, da un lato, ha il compito di esercitare un ruolo proattivo di garanzia nell'ambito delle politiche di *welfare* del Paese e non di mero esecutore di norme e, dall'altro, è chiamato a presidiare la sua funzione istituzionale e soprattutto a rafforzare il patto di fiducia che ci deve essere con tutti i suoi utenti.

Da questo punto di vista, il Piano industriale — per ora il primo e ultimo — elaborato dall'Istituto e il relativo Piano operativo, pur avendo rappresentato un concreto segnale di intervento da questo punto di vista, hanno un limite impor-

tante, determinato dalla loro scarsa condivisione con la dirigenza apicale dell'Istituto. La dirigenza apicale dovrebbe, ovviamente, garantire l'applicazione dei Piani. Peraltro, essi hanno il limite di una tempistica che non è sempre coerente con la reale possibilità di realizzazione.

È da qui che bisogna ripartire, in coerenza anche con le indicazioni che sono state fornite dal CIV nella relazione programmatica per gli anni 2016-2018. È proprio in questa logica che noi vogliamo condurre il processo di riorganizzazione dell'Istituto, al fine di assicurare contestualmente il percorso di integrazione, guardandoci all'interno, e la realizzazione di un nuovo modello di servizio all'utenza, secondo due direttrici fondamentali.

Si tratta innanzitutto di mettere l'utente al centro quando dobbiamo interagire con lui, pensando non a un modello di interazione basato sul come lavoriamo, ma sul come le persone ci chiedono e sul *set* dei bisogni a cui fanno riferimento.

Da ciò discende la seconda linea di sviluppo, che è quella di segmentare l'utenza. Non tutti gli utenti hanno gli stessi bisogni e le stesse necessità e richiedono gli stessi servizi. Noi dobbiamo essere in grado di capire prima e meglio quali sono i segmenti di utenza che dobbiamo servire e quali sono le domande tipiche che ci possono fare e su questo prepararci dal punto di vista del modello di relazione.

Per quanto attiene poi all'assetto territoriale, oltre a rilevare la necessità di rivedere la modalità di relazione tra funzioni del centro e del territorio — peraltro, il territorio in INPS è ancora chiamato « periferia »; questo vi dà un po' l'idea di quale sia il modello di relazione — noi abbiamo avviato un approfondimento sulla rete fisica di distribuzione del servizio e sulle scelte che dobbiamo fare per quanto riguarda l'eliminazione delle agenzie e/o la loro trasformazione in punti INPS, ossia in luoghi di contatto fisico, anche se sicuramente più leggeri dal punto di vista organizzativo e gestionale.

In merito il punto da tenere presente è l'insopprimibile necessità — a questo faceva già riferimento il presidente prima — di assicurare almeno i livelli di qualità del servizio attuale, perché al di sotto non è pensabile andare, e soprattutto la vicinanza dell'Istituto ai cittadini. Questi sono due punti su cui noi abbiamo degli elementi di debolezza. Al di sotto di questo, ovviamente, non ci possiamo spostare.

Per quanto riguarda la fusione tra INPDAP, ENPALS e INPS, è stato avviato un processo importante di miglioramento dell'assetto logistico e organizzativo sul territorio che ha visto l'integrazione organizzativa di tutte le direzioni regionali e provinciali e l'unificazione logistica della quasi totalità delle strutture sul territorio.

Qui c'è una dicotomia importante. Nel territorio oggi noi abbiamo un solo direttore regionale per ciascuna regione. L'avvicinamento, o l'integrazione, tra INPS e INPDAP non è ancora compiuto, ma sicuramente ha fatto dei passi avanti. C'è una grossa differenza con quanto avviene, invece, all'interno delle direzioni centrali.

Peraltro, erano stati previsti, dal punto di vista degli interventi di razionalizzazione, due interventi di razionalizzazione logistica. A dicembre il 65 per cento era concluso e il 28 per cento avviato. Il processo di integrazione ha permesso all'Istituto comunque di conseguire risparmi significativi su tutte le voci relative ai costi legati alla gestione degli enti immobili.

La direzione provinciale è stata il punto organizzativo rilevante su cui si è concentrato il lavoro di carattere organizzativo, che ha previsto un potenziamento del sistema di assistenza clienti nell'ambito della relazione, ovvero di gestione del servizio prima, durante e dopo l'erogazione delle prestazioni, anche mediante l'introduzione di una specifica funzione manageriale e, quindi, di un'attenzione specifica, che è stata denominata *customer care*, che si deve preoccupare di garantire il presidio e lo sviluppo proprio della dimensione qualitativa delle relazioni tra l'Istituto e l'utenza.

Con la direzione provinciale integrata, da un lato, e la razionalizzazione logistica, dall'altro, quello che abbiamo potuto notare è che si è cercato di ripristinare, almeno parzialmente, la vicinanza fisica dell'Istituto ai propri utenti, con alcune iniziative volte a rendere, se vogliamo, più amichevole l'approccio all'interazione telematica e alla multicanalità, in particolare avendo come *focus* l'utenza debole, o a recuperare il rapporto diretto e specialistico sulla dimensione — chiamiamola così — dei servizi consulenziali.

Oggi il nostro obiettivo è quello di rivedere e migliorare il rapporto tra utente e prestazione, ossia tra utente e INPS. L'utente viene intercettato nei suoi bisogni, in quanto riconosciuto nel suo ruolo di lavoratore attivo, di cittadino in stato di bisogno o di pensionato, anticipato nelle sue richieste, informato e poi accompagnato nelle sue richieste o supportato nelle sue scelte.

Quali sono gli interventi a cui stiamo pensando, alcuni dei quali sono già avviati o programmati? Sono il modello di offerta di servizio a cui facevo riferimento prima; una strutturazione di percorsi guidati sul *web*, in modo da rendere più facile anche per gli utenti capire quali sono la qualità e il contenuto degli oltre 300 servizi che eroga l'Istituto; il potenziamento dei servizi di consulenza; una progettazione e attivazione che ci permettano di tracciare le lavorazioni, punto su cui oggi siamo ancora deboli.

Non basta, però, lavorare sui sistemi e sul ridisegno dei processi. Dobbiamo, ovviamente, lavorare anche in termini di informazione, formazione e condivisione delle conoscenze con tutti i colleghi.

In merito si apre un capitolo rilevante. Nel corso del tempo stiamo assistendo, per effetto di riorganizzazioni che ci sono state, ma soprattutto di uscite a cui non sono seguite entrate di personale, a una progressiva perdita di competenze tecnico-professionali, che non si riesce a ricostruire nel giro di due o tre mesi di formazione.

Peraltro, se vogliamo avvicinare l'Istituto all'utenza e mettere in grado l'utenza di capire che noi possiamo fornire servizi di consulenza sia sul complesso dei servizi erogabili, sia sulla possibilità di fare delle scelte, dobbiamo lavorare anche su nuove professioni e nuovi ruoli che all'interno dell'Istituto oggi non esistono o che, se esistono, sono ancora gestiti e interpretati dalle persone in modo differenziato.

Quella della valorizzazione del personale è, ovviamente, una delle leve, anzi forse la leva principale, nel processo di cambiamento, ed è la leva di più complessa gestione, perché un'età media di 55 anni è un'età media un po' elevata, soprattutto se pensiamo di continuare con un approccio come quello seguito negli ultimi cinque anni. Questo vuol dire che tra dieci anni l'ultimo dipendente dell'INPS si fa la sua pensione, se la liquida, chiude e butta via la chiave, il che, ovviamente, non può funzionare.

PRESIDENTE. C'è anche il rischio che vadano via prima.

MASSIMO CIOFFI, *Direttore generale dell'INPS*. Certo, c'è anche il rischio che vadano via prima.

Noi pensiamo che si debba approcciare in futuro in maniera sistematica il tema del dimensionamento organico del personale, indagando, ovviamente, prospettive di nuove assunzioni. A questo bisogna affiancare anche delle politiche gestionali un po' diverse rispetto a quelle che sono oggi in atto, tenendo conto che l'INPS è sicuramente una parte importante dell'amministrazione dello Stato, ma che presenta qualche elemento di differenziazione rispetto ad altre parti dell'amministrazione.

*In primis*, ha le code delle persone fuori che chiedono servizi, fanno domande e vogliono risposte, possibilmente in un tempo non infinito. C'è, quindi, un'obbligazione di risultato che noi abbiamo nei confronti dell'utenza, delle persone, che è un elemento assolutamente fondamentale.

Per fare questo lavoro e gestire questo tipo di trasformazione noi dobbiamo ri-

vedere completamente l'assetto dei processi dell'Istituto, cioè costruirne una mappa che oggi non c'è e ridisegnarli in funzione di come vogliamo lavorare e dove vogliamo andare.

Occorrerà del tempo per fare questo tipo di attività, non meno di 18-24 mesi, anche perché la leva che dovremmo utilizzare, una volta ridisegnati i processi, è anche quella di allineare tutti i sistemi informativi e tutto il mondo applicativo, con le difficoltà cui faceva prima riferimento il presidente.

Abbiamo, infatti, una modalità di acquisizione di servizi di informatica che non è particolarmente efficace dal punto di vista di garantire il risultato. Sicuramente garantisce la flessibilità operativa, ma ci garantisce un po' meno dal punto di vista del risultato.

È una dimensione davvero fondamentale quella di avere una mappa completa dei processi reingegnerizzati e uniti un po' più moderna di quella che abbiamo oggi, che si basa ancora su scelte architettoniche e tecnologiche di fine anni Novanta — siamo rimasti un po' indietro — e, soprattutto dal punto di vista di come ingaggiamo la relazione con i fornitori, dobbiamo un po' cambiare i parametri di misura di questa relazione.

Per voler riassumere per grossi capitoli questo punto, occorre l'integrazione degli applicativi utilizzati nei processi di lavoro delle gestioni sopresse. Questo vuol dire che noi abbiamo ancora alcuni applicativi distinti. Per le pensioni, per esempio, ne abbiamo due, di cui uno cura il mondo del privato e l'altro il mondo del pubblico. Abbiamo anche due *database* distinti, con tutto ciò che ne consegue in termini di integrazione, per esempio, dal punto di vista fiscale. Se uno ha due pensioni, sta in due *database* e il suo caso diventa sicuramente più complesso.

Dobbiamo aumentare il livello di condivisione e di fruibilità delle diverse banche dati dell'Istituto da parte dei singoli e, quindi, i processi di lavoro e sviluppare la capacità di accedere e anche di dare

accesso ad altre parti dell'amministrazione dal punto di vista dell'utilizzo sia nostro, sia loro delle banche dati.

Ovviamente, in questo ci soccorre lo strumento convenzionale che abbiamo a disposizione, anche in un'ottica di reale attuazione delle regole di decertificazione e, quindi, di semplificazione della vita degli utenti. Il fascicolo virtuale è un'iniziativa che dovremmo sviluppare per rendere disponibile al cittadino in modo integrato e unitario tutto ciò che lo riguarda.

Occorrono anche l'attivazione e il potenziamento dei controlli automatizzati a supporto del governo complessivo della spesa e delle politiche di anticorruzione. Nei nostri sistemi vanno inseriti dei livelli di controllo maggiore dal punto di vista dell'attività degli operatori.

L'obiettivo di tutto questo è superare la gestione verticalizzata dell'organizzazione dei processi e delle applicazioni per l'erogazione di una singola prestazione e rendere disponibili strumenti e modalità di lavoro che consentano di comporre e personalizzare il servizio all'utente.

Si tratta, quindi, di un impegno assolutamente complesso. Partiamo dalla cultura, dall'identità e arriviamo al modello di servizio, all'organizzazione, ai processi e al sistema.

Una forte criticità che quantomeno vedo io in particolare nella realizzazione di tutto questo è l'attuale assetto organizzativo della direzione generale. Come accennava il presidente, l'integrazione INPS-INPDAP, se posso esprimermi così, si è risolta in una somma piuttosto che in un'unione. Pertanto, oggi io mi trovo a lavorare con quella che in un'azienda si chiamerebbe una prima linea fatta di 48 riporti. Questo significa che ci sono 48 persone che riferiscono alla direzione generale della loro attività quotidiana. È una situazione piuttosto difficile, perché, anche ipotizzando di vederle ogni tanto, qualcuna si rischia di vederla una volta al mese, se va bene.

C'è, però, una difficoltà ulteriore, perché questa articolazione per progetti è stata fatta chiamando « progetto » qual-

cosa che, invece, sta seduto, in termini di responsabilità, su una porzione di processo che afferisce magari a un'altra parte dell'organizzazione, con il risultato netto che talvolta la cosa cade in mezzo e non si capisce di chi sia la responsabilità.

Su questo fronte sono intervenuti in molti, prima il Collegio dei sindaci, poi il Ministero dell'economia e delle finanze, quindi il Ministero del lavoro, e hanno formulato una serie di rilievi, alcuni assolutamente corretti e altri su cui magari si sarebbe potuto discutere.

Il punto sostanziale, però, è che non si può governare una realtà complessa come l'INPS avendo 48 persone a livello di direzione generale che si muovono, soprattutto in un contesto in cui c'è ancora una visione del mondo per cui — lo dico a modo di battuta; consentitemelo — se a una persona si chiede qual è la sua storia, per definirla è necessario che dica: « Io sono un nativo INPS » oppure « Sono un ex INPDAP ». In sostanza, o è parte di qualcosa da proteggere come gli indiani d'America, oppure è parte di un qualcosa che non esiste più.

Questo vi dà forse anche un po' la misura di come sia la relazione all'interno di questo *team* e, quindi, dell'ulteriore complessità che si innesta per chiedere a questi soggetti di lavorare in maniera integrata, essendo 48.

Stiamo lavorando su questo disegno dal punto di vista del modello macro-organizzativo, ma ovviamente ci scontriamo e ci scontreremo, a meno che non ci venga in soccorso un provvedimento normativo, con il tema dell'attuale contratto di lavoro. Per come è strutturato oggi, il contratto di lavoro della dirigenza pubblica non consentirebbe di fare un serie di interventi, oppure consentirebbe di farli, ma rinunciando magari ad avere le persone che servono effettivamente in quel momento perché hanno le competenze, la motivazione e, più in generale, l'attitudine per fare un determinato tipo di percorso.

Quanto alla relazione che abbiamo portato, contiene un paio di approfondimenti sui rapporti con l'utenza e su alcuni

progetti critici dell'Istituto. Il senso è raccontare, per quanto riguarda i rapporti con l'utenza, dove siamo arrivati.

Oggi su 583.000 appuntamenti che sono stati richiesti nel 2014, 350.000, ossia il 60 per cento, sono stati richiesti direttamente presso le strutture territoriali e gli altri sono stati richiesti utilizzando tutti gli altri canali disponibili. Questo per dire che in Italia la popolazione di utenti nella sua modalità di interazione predilige ancora il contatto di tipo fisico.

Quanto ai progetti, ne vorremmo sottolineare sostanzialmente due. Uno è il consolidamento della posizione assicurativa degli iscritti alle gestioni pubbliche, un macigno che il presidente non ha citato.

Al di là del tema di versare i contributi — su questo siamo d'accordo — il problema è proprio il modo in cui nel corso del tempo è stata gestita la posizione assicurativa dei dipendenti pubblici. Quando il dipendente viene e presenta la domanda di pensione, ci preoccupiamo di capire che cosa sia successo prima. Giacciono nelle amministrazioni centinaia di migliaia di domande di riscatto di laurea. Questo è un tema che va affrontato e risolto. Non possiamo continuare ad avere una modalità di gestione del rapporto con i dipendenti pubblici completamente diversa da quella che abbiamo coi dipendenti del settore privato.

Oggi sul settore privato noi siamo in grado in pochi giorni di liquidare una pensione. Per il dipendente pubblico sono stati fatti dei miglioramenti, ma siamo ancora in un orizzonte temporale che non è assolutamente accettabile, anche perché ricostituire il conto assicurativo dei dipendenti pubblici è assolutamente funzionale e fondamentale per fornire anche a loro lo stesso livello di informativa e di opportunità per decidere che cosa fare del loro futuro post-lavorativo con il progetto « La mia pensione ». Tale progetto può essere applicato ai dipendenti pubblici se, e solo se, viene ricostituito il loro conto assicurativo.

Sui dipendenti pubblici tra poco avvieremo, quindi, un programma di abbatti-

mento. Come? Andando a intervenire su alcuni progetti che fanno parte della precedente riorganizzazione, i cui contenuti e le cui attività possono essere ricondotti ad alcune direzioni centrali di prodotto (le pensioni, le entrate e via elencando), liberando risorse da dedicare proprio a questo tipo di attività, cioè all'abbattimento del pregresso.

Mi fermerei qui.

**PRESIDENTE.** A me pare che la relazione del direttore generale sia corposa. Questo è uno schema di sintesi, ma le cose che ci ha detto mi pare siano molto più sostanziose, ragion per cui si ha anche la necessità di approfondirle.

Pertanto, io farei una proposta: poiché ci sono anche, io credo, da parte dei colleghi, interessi verso tutta una serie di iniziative che sono venute avanti in questi giorni, facciamo una prima serie di domande. Se il presidente e il direttore sono disponibili, tra una quindicina di giorni, a rivederci, compatibilmente con i loro impegni, faremo un'ulteriore audizione per continuare ad approfondire le questioni che ci ha riferito poco fa il direttore.

Teniamo conto che quanto oggi riferito potrà anche determinare, secondo quanto ho capito, anche il nuovo Piano industriale, che dovrebbe venire fuori abbastanza rapidamente e su cui, ovviamente, i colleghi vorrebbero fornire qualche indicazione, in virtù anche delle esperienze passate.

Do la parola ai colleghi che intendano intervenire per porre quesiti o formulare osservazioni.

**MARIA GRAZIA GATTI.** Io faccio gli auguri al neopresidente, anche sulla base del quadro che ci ha rappresentato, perché il lavoro mi sembra piuttosto complesso. Io resto sempre un po' basita per alcuni aspetti. Noi abbiamo un Istituto che gestisce una parte importantissima del bilancio dello Stato e che soprattutto, dal punto di vista dei dati, è forse la fonte più vasta che abbiamo a disposizione.

Con riguardo alla riforma della pubblica amministrazione, alla banda larga,



alla necessità di mettere insieme le cose e di integrarle, alla possibilità di interrogare *database* e di mettere a disposizione le informazioni ad amministrazioni diverse, io pensavo che questo fosse un processo abbastanza avviato. Scopro invece, dalle audizioni che stiamo avendo, prima dall'Agenzia delle entrate e adesso dall'INPS, che ci sono ancora problemi strutturali molto grossi.

Questo, da una parte, mi stupisce e mi preoccupa. Dall'altra, può essere anche un'occasione, mettiamola così. Ritengo che l'interoperabilità dei dati e dei *database* fosse da ritenere un obiettivo, dal punto di vista tecnologico, di vent'anni fa. Cominciamo oggi a dire che le informazioni si mettono a disposizione in tempo reale e che l'organizzazione dei *database* si fa in questo modo. Mi riferisco alle procedure d'accesso.

Auspico soprattutto che parliate fra amministrazioni. Facciamo in modo che l'Agenzia delle entrate parli con l'INPS, in modo da definire delle interfacce precise e da favorire queste attività. Altrimenti, secondo me, se ognuno fa per conto suo, noi non arriveremo ad avere una pubblica amministrazione integrata ed efficiente, in grado di rispondere ai cittadini.

Passando a un altro punto, noi veniamo già da una fase per l'Istituto di grandi tagli. Abbiamo avuto veramente interventi molto forti sul personale e una ristrutturazione anche dal punto di vista degli sportelli, tant'è vero che avevamo una preoccupazione in relazione all'utenza e che l'esigenza che ci veniva sottolineata era relativa alla necessità per una parte dell'utenza di avere un contatto diretto.

Se si vedono le passate audizioni, si nota che questa questione noi l'avevamo sottolineata proprio perché, per quanto riguarda, per esempio, le pensioni abbiamo una parte di popolazione anziana che ha bisogno di capire e di interagire direttamente con un'altra persona e ha difficoltà a utilizzare i *call center*. Peraltro, vi sfido ad adoperare il *call center* dell'INPS, nel settore dell'INPDAP in parti-

colare. Vi assicuro che è una bella sfida. C'è bisogno proprio di un intervento diretto.

L'altro elemento, che però è anche una ricchezza dell'Istituto, è la sua diffusione territoriale, che, secondo me, ha una funzione molteplice. Non ha soltanto la funzione di riuscire a fornire il servizio in un dato territorio, ma rappresenta anche, per quanto riguarda la presenza pubblica, della pubblica amministrazione, in questo momento, l'ente che ha la maggiore diffusione territoriale. Questa è una qualità che non va persa.

Noi abbiamo affrontato ultimamente, con il cosiddetto «ddl collegato agricoltura», la questione relativa alla Rete del lavoro agricolo di qualità. Per riuscire a pensare a un intervento territoriale distribuito, ci è venuto in mente l'INPS, come luogo, con le CISOA e le Commissioni, da utilizzare in questo senso. Secondo me, la territorialità è un elemento fondamentale. Diventa una sorta di presenza dello Stato sul territorio che non è banale da questo punto di vista.

Assumiamo, quindi, questa fase di trasformazione, ancora una volta, come un'opportunità e proviamo a progettare — probabilmente l'avrete fatto — dei sistemi di verifica della soddisfazione dell'utenza, dei tempi e della qualità delle risposte e della capacità, dal punto di vista degli sportelli, di rispondere con un atteggiamento che una volta si sarebbe detto di tipo *problem solving*. Se superiamo, quindi, la fase del «non riguarda me; riguarda qualcun altro», forse riusciamo a ottenere anche dei risultati. Secondo me, se i sistemi di controllo e di verifica si strutturano dall'inizio in una fase di trasformazione, forse sono più efficaci.

Grazie.

GIUSEPPE GALATI. Grazie, presidente. Ringrazio il Presidente Boeri e il direttore Cioffi per l'ampiezza della relazione, che, come ha opportunamente detto il nostro presidente, ha bisogno di un'ulteriore seduta per poterla maggiormente esaminare.

Intervengo su due questioni. Presidente Boeri, nell'audizione presso la Commis-

sione affari sociali della Camera e anche in alcune dichiarazioni lei ha posto come un'impronta molto forte del suo mandato quella di identificare strumenti di lotta e di contrasto alla povertà. Evidentemente questa è una grande questione, così come ricordava ieri anche l'Organizzazione internazionale del lavoro.

Lei troverà in questa Commissione una forte condivisione su tale tema, perché, proprio dall'inizio di questa legislatura, noi abbiamo lavorato nella ricerca — e anche nella proposta, in alcuni casi, recepita poi forse dal Parlamento, ma non dal Governo — di alcune strategie di supporto allo sviluppo economico e soprattutto di strumenti efficienti di sviluppo del cosiddetto nuovo *welfare*.

Lei ieri ha anticipato, credo anche a mezzo stampa, lo studio di una proposta di legge rispetto all'introduzione del cosiddetto reddito minimo garantito, soprattutto per le classi *over 55*, che sono oggettivamente quelle che si possono ritenere più vulnerabili e anche in una situazione di disoccupazione involontaria.

Io ho una curiosità rispetto ad alcune dichiarazioni, forse non riportate dalla stampa nella loro completezza. Lei ha detto una cosa molto importante ieri, ossia che questo era in Italia evitabile perché anche in altri Paesi in cui ci sono state crisi simili alla nostra i tassi di povertà non sono aumentati come da noi. Anzi, lei dice espressamente che altri Paesi « riescono a subire anche una riduzione del reddito del 7 per cento senza conoscere un incremento dei tassi di povertà ».

Ferma restando la condivisibilità, si ritorna sempre a una questione di carattere economico. Vorrei capire realisticamente se lei già ha immaginato o studiato verso quali capacità di risorse si va per poter portare avanti questa proposta.

Passo a un'altra questione che io credo debba essere oggetto di attenzione del presidente e del direttore. Lo stesso Consiglio di indirizzo e vigilanza dell'INPS, nella relazione programmatica 2015-2017, ha posto la questione, che è importante per quanto riguarda i processi di verifica

della nuova età contributiva, ma che necessita anche di una forte semplificazione, che riguarda il DURC. Ovviamente, è importante, perché pone questioni di regolarità, nonché il presupposto di trasparenza, ma poi ci si trova con due questioni che rendono questo strumento odioso per molte imprese, ossia la complessità burocratica e la lungaggine amministrativa.

Sappiamo benissimo che la regolarità e la stabilità sono aspetti importanti, ma sappiamo anche che, se diventano un elemento penalizzante, noi ci troviamo con le imprese che hanno difficoltà economiche, ragion per cui quel famoso fenomeno di trasparenza diventa anche una disagevolazione fondamentale per la ripresa dello sviluppo.

MARCELLO GUALDANI. Innanzitutto mi associo all'« in bocca al lupo ». Dico « in bocca al lupo » e non vi faccio gli auguri perché vi aspetterà sicuramente un grande lavoro. Io mi auguro che questo vostro mandato possa portare a termine alcune questioni, perché mi rendo conto che forse da qui si parte, ma non si arriva mai.

Prendo spunto da alcune dichiarazioni fatte da lei, presidente. Lei ha dichiarato ieri: « Sento spesso parlare di diritti acquisiti, ma uno acquisisce il diritto ad avere una pensione versando i contributi durante tutta la vita lavorativa. Se ci sono persone che hanno versato pochi contributi e poi hanno pensioni altissime, non li chiamerei diritti acquisiti ».

Questa sua dichiarazione è forte e piuttosto importante. Sembrerebbe che apra spiragli per un sistema pensionistico più equo e meno oppressivo, io mi auguro, per la generazione futura. Questo è un primo punto. Io vorrei sapere su che basi lei ha fatto questa dichiarazione, perché ci può essere forse oggi uno studio in questo senso.

Passo a un'altra domanda a cui chiedo una risposta da parte di tutti e due per iscritto. Noi siamo tartassati dal cittadino comune che vuole sapere con certezza quando potrà andare in pensione. Volevo avere una risposta molto chiara.

Ieri il Presidente del Consiglio ha trattato il delicato tema riguardante l'adozione di strumenti di flessibilità in uscita dal mondo del lavoro, dando così una speranza concreta a migliaia di lavoratori. Cito le parole del Presidente Renzi: «Le normative del passato sono intervenute in maniera troppo rigida. In futuro ci sarà maggiore flessibilità in uscita e daremo un po' di spazio a chi vuole andare in pensione prima, rinunciando a una parte del suo assegno».

Salgono, quindi, in maniera vertiginosa le quotazioni di chi credo possa andare in pensione a 62 anni. Come rendere tecnicamente effettiva questa opportunità? Quello che sto vedendo in giro è che la gente mi dice che vuole andare in pensione. Sarebbe auspicabile, quindi, un ricambio generazionale.

Grazie.

TITTI DI SALVO. In base alle proposte che io ho ascoltato sulla riorganizzazione dell'INPS posso dire che l'impianto che ci viene proposto è un impianto assolutamente condivisibile, così come sono condivisibili le affermazioni che sono state fin qui fatte.

Penso, per esempio, che l'operazione trasparenza, cioè la possibilità per le persone di conoscere in tempo utile l'entità verosimile prevista per la propria pensione, sia una scelta molto importante e che sia una scelta eticamente rilevante. Lo dico senza alcuna polemica, che peraltro sarebbe inutile, dal momento che parliamo del passato. In altri tempi si è scelta una strada diversa. Io penso che sia eticamente rilevante e di responsabilità dovuta da parte dell'INPS rendere nota questa informazione alle persone, in modo che quelle persone adulte sappiano decidere che cosa fare di fronte a una situazione. Considero questa una delle cose più importanti.

Considero molto importanti anche altre considerazioni che sono state fatte sul Piano industriale, che non è mai stato fatto, in realtà. L'accorpamento dei tre enti è avvenuto in tempi molto rapidi ed è stata più una ragione di cassa ad averlo spinto.

Considero altrettanto importante il tema proposto dell'età e della preparazione di chi lavora dentro l'Istituto, sapendo che parliamo di persone che hanno sicuramente una grande competenza, ma anche che c'è un problema che riguarda la pubblica amministrazione, ossia l'età elevata rispetto ad altri Paesi, per esempio.

Naturalmente, questo è un tema che riguarda le regole per andare in pensione. C'è un rapporto tra le regole che presiedono la possibilità di andare in pensione e la situazione che abbiamo. Sicuramente il tema da voi proposto, a mio avviso, va nella direzione giusta e io lo considero molto importante. Ovviamente, ci sarà poi il tempo del bilancio. È giusto, io penso, investire voi di una fiducia che io mi sento di darvi, relativamente a un bilancio poi delle scelte che verranno fatte.

Ci tenevo soprattutto a sottolineare l'impegno eticamente responsabile e giusto di mettervi a disposizione delle persone. Da questo punto di vista, su questo piano, faccio un'unica considerazione, per poi passare ad altre questioni.

Nell'ambito di un'inchiesta che, per ragioni parlamentari, stiamo facendo sulle giovani donne madri viene fuori che uno dei problemi proposto da loro nel rapporto con la pubblica amministrazione è un senso profondo di solitudine e di difficoltà a conoscere le possibilità, i servizi, le scelte e i diritti che il *welfare* — oggi l'INPS è l'erogatore principale del *welfare* — mette a disposizione.

Io penso che questa considerazione, che vi propongo e che fa parte di un lavoro che presenteremo il 3 luglio, possa suggerire forme che anche l'informatica e gli aggregatori consentono di risolvere, per mettere a disposizione piste guidate che consentano alle persone che si sentono sole di trovare nella pubblica amministrazione chi le accompagna nell'esercizio dei propri diritti e non un'intercapedine.

Passo ad un'altra questione che rivolgo prevalentemente al Presidente Boeri. Naturalmente, ritengo anch'io che il tema della lotta alla povertà sia un tema molto serio, su cui il nostro Paese è il fanalino

di coda. Mi chiedo se questo tema vada affrontato in termini generali anche fuori dalle risorse del sistema previdenziale. Spiego meglio quest'affermazione che, può sembrare oscura.

Io penso, per esempio, che, in relazione al tema di dove si prendono le risorse per finanziare il Piano contro la povertà, che penso sia doveroso elaborare, si possa immaginare una riforma fiscale che individui aliquote a scaglioni successive a quelle che attualmente sono previste al di sopra dei 75.000 euro. Mi riferisco al tema della progressività. Quello può essere un canale attraverso cui mettere insieme i temi dell'equità, della progressività e del reperimento delle risorse.

Lo dico perché nella discussione che noi oggi abbiamo aperto c'è il tema del rapporto tra prestazione previdenziale e contribuzione. Io ricordo alcuni studi anche di « Lavoce.info » nei quali, se ricordo bene, veniva fuori che, ricalcolando le pensioni sulla base dei contributi versati, in realtà sono le pensioni più basse ad avere questo sbilancio, non quelle più alte.

Il tema di come i percettori di reddito, da pensione o no, contribuiscano alle politiche pubbliche è un tema che io penso vada affrontato anche fuori dal sistema previdenziale, anche per evitare altre sentenze della Corte, che, quando si pensò a un contributo di solidarietà applicato alle pensioni, disse, giustamente, che il tema non riguardava solo le pensioni.

Mi fermo qui per lasciare la parola agli altri colleghi.

MARIA GRAZIA GATTI. Vorrei integrare il mio precedente intervento. Chiederei al presidente Boeri di riflettere sulla questione che diceva del personale attorno ai 55 anni e sul problema, nel dover ristrutturare e riorganizzare i servizi, di riuscire a trovare all'interno delle persone che hanno questa età l'energia, la fantasia e il coraggio per fare i cambiamenti. Questa è una condizione che vivono moltissime imprese e moltissimi servizi. Un'ipotesi di pensionamento a 67 anni questo problema lo pone.

Ne pone, però, anche un altro molto forte, secondo me. Si tratta di non trascurare assolutamente il fatto che esistono dei lavori pesanti, che non sono i lavori usuranti delle torbiere o le cave, ma che comunque non possono richiedere di lavorare fino a 67 anni; sto parlando delle infermiere, delle maestre d'asilo e dei muratori. Questi lavoratori spesso non sono inseriti nemmeno in strutture che riescano a garantire il loro ultimo periodo in lavori diversi da quelli che hanno fatto fino ad allora.

Questo problema non va mai trascurato, perché è un problema larghissimo, che riguarda molto il lavoro di fatica che in questo Paese ancora c'è, e che ultimamente è uno dei pochi che continua a esserci, in una serie di situazioni. Se dobbiamo pensare e riflettere su rinnovare le regole, teniamo conto della tipicità dei lavori.

Teniamo conto anche di un altro elemento, ovvero di quanto sia grande lo squilibrio dei salari e delle pensioni fra uomini e donne. Io non vorrei che, con la storia dei giardinetti e del nipotino da gestire, noi ci ritrovassimo con le donne di questo Paese colpite da un problema vero di povertà nella fase della pensione. Questo deve essere un pungolo che lei deve avere, perché è un problema enorme in questo Paese.

Aggiungo un'ultima considerazione. Questo è un problema enorme, ma io lo pongo, e riguarda il ruolo dell'INPS nel *welfare*. L'INPS è un erogatore di *welfare*, nel senso che le politiche vengono decise altrove e molto probabilmente si sviluppano anche in altro modo. Pertanto, io del ruolo proattivo nel *welfare* vorrei capire quali sono gli elementi.

C'è poi ancora un punto che sembra ci scordiamo tutti, ossia la separazione fra previdenza e assistenza. Le ultime vicende ci hanno insegnato solo una cosa, che scopriamo adesso, ossia quanto sia stato grande il contributo dei pensionati rispetto al pagamento del debito pubblico. Quando noi parlavamo della riforma delle pensioni e di quanto avesse prodotto, io mi ricordo

che il suo predecessore mi contestò gli 80 miliardi fino al 2050. Molto probabilmente sono di più.

Bisognerebbe sempre tenere presente queste cose. Se si bilanciano le cose — sottolineo anche questo — forse si evita che qualcuno si senta in colpa semplicemente perché ha adoperato una legge in vigore nel momento in cui è andato in pensione. Forse si stempera il clima e si riesce a parlare tutti in modo più tranquillo.

Grazie.

ROBERTO MORASSUT. Chiedo scusa se sono arrivato un po' tardi e non ho sentito l'introduzione del presidente. Vorrei porre due questioni che in parte sono già state avanzate dagli altri colleghi.

La prima è relativa alla relazione che il presidente Boeri ha oggi prodotto. Immagino, però, che ci sarà poi una documentazione più dettagliata. Dato che noi stiamo conducendo un lavoro che porterà ad una relazione della Commissione sui bilanci degli anni precedenti, rilevo che nella sua introduzione ci sono delle considerazioni piuttosto problematiche.

Alcune di esse fanno riferimento a problemi in parte conosciuti e in parte già passati all'esame delle audizioni delle precedenti gestioni dell'INPS. In virtù di questo passaggio anche istituzionale che noi dobbiamo adempiere, sarebbe importante capire meglio alcune affermazioni che nella sua introduzione sono importanti e anche, da un certo punto di vista, piuttosto pesanti.

Per esempio, mi riferisco a ciò che riguarda alcuni aspetti di non trasparenza del bilancio e di disallineamento tra i dati riportati a preventivo e tra quelli a consuntivo, e tutto il capitolo sugli affidamenti esterni per consulenze. Si è parlato, per esempio, dei servizi informatici, un altro aspetto delicato.

Questi sono aspetti centrali, sia per il ruolo che la Commissione svolge, sia in virtù dell'obiettivo istituzionale, che voi avete esplicitato anche qui oggi pomeriggio, di trasparenza, soprattutto nei con-

fronti dell'utenza. Su questo, magari non ora, ma nelle forme opportune, ritorneremo.

Un altro aspetto riguarda una questione più generale che altri colleghi hanno posto. Naturalmente, noi, come Commissione, non possiamo non discutere anche di questo. In questi giorni sono state fatte affermazioni importanti. Si prepara politicamente una svolta, un punto di ritocco importante della cosiddetta riforma Fornero, che è stata una riforma importante per salvare il bilancio dello Stato, ma che, nello stesso tempo, ha introdotto molti elementi di conflittualità sociale e di difficoltà.

Il fatto che si arrivi a questo passaggio è importante. Io lo considero positivo personalmente e anche politicamente. Spesso le riforme nel tempo hanno bisogno di aggiustamenti e di correzioni in corso d'opera. Non sono dei testi di Zarathustra. Possono essere legittimamente modificati e noi ci stiamo avvicinando a questo passaggio.

Io credo, però, che sia importante capire meglio. Possiamo stare alla comunicazione politica, che va per sintesi e anche per semplificazioni, ma c'è un bisogno di lettura, anche dal punto di vista tecnico, di qual è l'indirizzo di marcia, di come si arriva a questa correzione e di ciò che comporta questo per la tenuta dei conti del sistema pensionistico, con la non compromissione dei risultati importanti che con la riforma Fornero sono stati raggiunti da un punto di vista di risparmio.

C'è anche, però, un punto di vista di chiarezza per i cittadini, perché sono il nostro referente diretto. I cittadini sono sottoposti in questi giorni a un bombardamento di messaggi. Non voglio, ovviamente, essere critico, ma è oggettivo che circoli una comunicazione politica in cui, tra i rimborsi, gli anni di pensione e la questione di quanto si riduce l'assegno pensionistico c'è un po' di confusione.

Forse questa è anche l'occasione — immagino che questa discussione l'avrete fatta nelle Commissioni competenti istituzionali, o che la farete quanto prima — per

capire meglio effettivamente come funzioni questo ritocco e come l'andare prima in pensione comporti una riduzione del potere d'acquisto degli assegni, di quanto e come scaglionata. Questi sono gli approfondimenti che, in linea generale, credo sia importante che in questa occasione si facciano.

MARCO BALDASSARRE. Cercherò di essere velocissimo. Innanzitutto posso dire finalmente di essere contento di un'audizione dell'INPS, perché si nota una discontinuità con il passato e di questo io sono sinceramente molto soddisfatto. Ho preso due appunti e vado velocemente, visti i tempi.

L'operazione trasparenza è perfetta, va benissimo. Io l'allargherei anche agli appalti che INPS ha in essere in questo momento, perché l'INPS comunque è dei contribuenti e a loro va offerta la massima trasparenza, visto anche quanto successo ultimamente anche con il caso Delta Uno. Reintroduco il tema perché me ne sono occupato nei dettagli. Ho fatto anche un esposto e finalmente ci è entrata l'ANAC. È importante anche fare chiarezza sugli appalti passati e su quelli in essere in questo momento.

Vorrei chiedere una cosa sia al presidente, sia al direttore. Si parla spesso — ultimamente un po' meno, ma se ne è parlato spesso — di riforma della *governance* INPS e di quanto sia importante reintrodurre un CdA all'interno dell'INPS. Vorrei sapere cosa ne pensate voi.

Vorrei sapere, inoltre, se anche in questa gestione verrà confermata la presenza degli organi di controllo sulla contabilità all'interno dell'INPS, come quella del magistrato della Corte dei conti, che tra l'altro quest'anno è anche un po' in ritardo sulla relazione. Di solito esce verso novembre-dicembre, mentre quest'anno è un po' in ritardo.

Una cosa che avevamo chiesto anche in passato era la cessazione alla scadenza degli incarichi dirigenziali a soggetti esterni e la previsione di una clausola contrattuale che impedisca la riassunzione

in società aventi appalti con l'INPS per un periodo di almeno tre anni. Questo per impedire anche eventuali conflitti di interesse con chi ha avuto incarichi dirigenziali.

L'ultima domanda, alla luce della sentenza della Corte costituzionale, è quale sarà il risultato economico per l'esercizio 2015 e se sono previsti trasferimenti statali o altre misure per sanare o ridurre le conseguenti passività in bilancio.

Grazie.

PRESIDENTE. Presidente Boeri, intervengo velocemente anche io perché mi interessa una questione.

Nelle sue prime dichiarazioni lei faceva riferimento a ciò che si chiamava «Busta Arancione» e adesso si chiama «La mia pensione». Poiché questa questione la stiamo portando avanti da moltissimo tempo, le chiederei quando sarà possibile avere un'idea chiara sull'emanazione anche di «La mia pensione».

La seconda questione, che già i colleghi le hanno ampiamente illustrato, è il problema sia del reddito di cittadinanza per quello che riguarda i cinquantacinquenni, sia della cosiddetta progressività per coloro i quali andranno in pensione da 62 anni in su. Noi gradiremmo avere un quadro di riferimento economico-finanziario per capire le compatibilità. Al di là di quelle che possono essere le dichiarazioni, è chiaro che abbiamo la necessità di guardare il tema con molta attenzione.

Come diceva poco fa l'onorevole Morassut, che si sta interessando del bilancio dell'INPS, avendo lei fatto delle affermazioni estremamente significative, ci mette in una situazione di verifica complessiva del bilancio. Questo per il semplice motivo che, se i bilanci passati erano di una determinata portata per cui sia il preventivo, sia il consuntivo avevano — io le chiamo così eufemisticamente — delle difficoltà, è chiaro che noi abbiamo adesso la necessità di confrontarci per come sono stati definiti quei bilanci.

Non ci vorremmo trovare, come è accaduto qualche tempo fa nel verificare i

bilanci dell'INPDAP, con una situazione per cui l'anno precedente vi era uno squilibrio di 7 milioni di euro e l'anno successivo vi erano 10 miliardi di euro.

Lei comprende bene che anche nell'acorpamento c'è stata quella difficoltà, di cui ovviamente lei è a conoscenza, ma che io credo sia anche superiore. Le chiederei, quindi, un confronto più serrato su questi problemi che riguardano i bilanci dell'INPS e, ovviamente, anche sulle questioni che lei ha posto per quanto riguarda la trasparenza sulle consulenze e le questioni informatiche. Per questo motivo le chiedo se lei ha la disponibilità, ad esempio tra quindici giorni, di rivederci per approfondire tali questioni.

Passo all'ultima questione, relativa ad un problema che ci portiamo avanti da tempo, ovvero quello dei cosiddetti comandati. Io credo che questo tema debba essere, una volta per tutte, risolto. Non si può far vivere gente da 15-16 anni in una situazione di precarietà, sapendo che vi sono anche spinte da parte degli enti di provenienza per una situazione che oggettivamente oggi sta creando problemi.

Noi auspichiamo che questa situazione possa essere definita, ovviamente sapendo che vi sono delle professionalità all'interno dell'INPS che non possono essere perse, anche in virtù del ragionamento che faceva il direttore sull'età media del personale dell'INPS, che è appunto di 55 anni.

Do la parola ai nostri ospiti per la replica. Grazie.

TITO BOERI, *Presidente dell'Istituto nazionale di previdenza sociale*. Posso dire innanzitutto che sono di due tipi le domande che ci avete posto, tutte molto importanti e stimolanti. Alcune sono relative alla macchina e ai temi che abbiamo voluto oggi affrontare. Le altre, invece, sono relative più a questioni, opzioni, scelte generali e attività dell'Istituto.

Dato il tempo a disposizione, io posso solo dire che c'è la nostra disponibilità a tornare qui fra quindici giorni. Io darei a questi incontri anche un carattere continuativo. La vostra presenza ci può essere

di grande aiuto nell'operazione che noi dobbiamo svolgere. La nostra disponibilità, quindi, c'è senz'altro a tornare e ad affrontare più a fondo alcuni di questi aspetti.

Pertanto, io mi limiterei — credo che il direttore generale avrà parecchio da aggiungere — a parlare di due aspetti che sono stati sollevati.

Il primo è la collaborazione tra amministrazioni nelle banche dati. Su questo noi stiamo lavorando. Sigleremo la prossima settimana un protocollo d'intesa con l'Agenzia delle entrate, nell'affrontare un problema molto serio, che richiede proprio un'integrazione più rapida tra banche dati — c'è già un'integrazione, ma dobbiamo accelerarla — che è quello delle false compensazioni. È una questione che può creare problemi molto seri all'Erario e all'amministrazione pubblica nel suo complesso. Siamo, dunque, assolutamente attivi su questo terreno.

La questione della *governance*, sollevata dall'onorevole Baldassarre, è un problema molto importante. Personalmente, già quand'ero ancora *in pectore* presidente dell'INPS, io dissi che era importante risolvere questo problema, perché adesso l'INPS è una struttura monocratica. Sembra che lo dica contrariamente ai miei interessi, ma io penso che sia fondamentale muoversi in quella direzione. Io mi auguro che ci sia questa iniziativa.

Chiaramente, non possiamo essere noi ad autoriformarci. Mi auguro che i ministeri vigilanti procedano rapidamente. Tra l'altro, c'è un veicolo normativo, che potrebbe essere, per esempio, la riforma della pubblica amministrazione, che sta ripartendo alla Camera. I tempi sono davvero stretti. Se anche da parte vostra ci fosse una spinta in quella direzione, credo che per noi sarebbe molto importante.

Quanto alle questioni più di merito, noi ci siamo presi l'impegno di presentare entro la fine di giugno una proposta organica di riforma dell'assistenza e della previdenza. Ripeto sempre che « assistenza » è il primo termine perché l'obiettivo è quello di contrastare la povertà.

Quella proposta vuole essere in grado di autosostenersi. È una proposta « chiavi in mano », che un Governo può prendere e attuare immediatamente. Questo significa, in primo luogo, che deve avere la struttura di una proposta, nel senso che deve essere già allo stadio di un articolato, in secondo luogo, che deve avere i finanziamenti al suo interno, senza andare a cercare finanziamenti fuori, e, in terzo luogo, che deve avere già una struttura in grado di metterla in atto. Pertanto, abbiamo guardato a proposte che siano in grado di soddisfare questi tre requisiti.

È chiaro che si tratta di un'operazione, in questo senso, parziale. Sono perfettamente d'accordo sul fatto che il problema della povertà vada affrontato anche al di sotto dei 55 anni — non c'è dubbio — e che vadano trovate risorse anche al di fuori del raggio di prestazioni a cui noi stiamo guardando. Sicuramente c'è un problema anche di fiscalità generale.

È vero anche che una parte di redistribuzione deve essere fatta, attraverso la fiscalità, al prelievo e l'altra parte, invece, attraverso il sistema dei trasferimenti. Non c'è dubbio, ma chiaramente queste sono questioni che non competono a questa proposta e che trascendono anche di molto le questioni su cui opera l'INPS. Noi vogliamo agire sulle cose che conosciamo più a fondo e su quelle faremo delle proposte.

Mi scuserete se non entrerò nel dettaglio, perché questo fa parte della proposta. Peraltro, poiché la proposta vuole essere completa, molti di questi dettagli li stiamo definendo nel momento in cui la andremo a completare. Si tratta di un processo interattivo, come capirete, molto importante.

Con riferimento alle domande poste dal senatore Gualdani sui diritti acquisiti, noi li stiamo documentando di fatto in questa operazione Porte Aperte, in cui siamo andati a guardare le diverse gestioni. Abbiamo mostrato il divario che c'è tra contributi versati e prestazioni erogate. L'abbiamo mostrato per alcune gestioni nel loro complesso, ma, al di là di questo

lavoro, che noi documentiamo a livello di gestioni nel loro complesso, c'è chiaramente anche un lavoro sulle carriere individuali.

Sulla flessibilità in uscita i termini della questione li definiremo successivamente. Credo, però, che ci sia un principio generale importante per capire in che direzione stiamo lavorando. A mio giudizio, il legislatore in Italia, quando è stata fatta la riforma nella metà degli anni Novanta, avrebbe dovuto passare tutte le persone *pro-rata* al nuovo regime. Se avessimo fatto quell'operazione allora, oggi non avremmo i problemi che ci troviamo di fronte, anche sul piano della flessibilità. Adesso abbiamo, infatti, il paradosso per cui stiamo bloccando delle persone, mentre, quando passeremo al contributivo, questi blocchi non ci saranno più. Ci sarà più flessibilità in uscita. Credo che questo sia un dato importante.

La questione delle giovani madri è un tema su cui noi lavoreremo molto. Abbiamo già fatto delle innovazioni sul sito, perché pensiamo che sia un canale molto importante di accesso, sempre di più, soprattutto per la parte contribuenti. Sul sito vogliamo fare una forma di profilazione dell'utente per capire in che categoria ricade, se è un pensionato, un contribuente, un genitore. Questo è un modo, io credo, per rendere più accessibili queste prestazioni, su cui noi vogliamo lavorare.

Sulla riforma Fornero ho già detto. Il problema è agire su queste questioni.

Quanto al ricalcolo, si diceva che è possibile fare questa operazione in cui si mettono in luce le deviazioni sistematiche che ci sono tra versamenti contributivi e pensioni effettivamente erogate.

« La mia pensione » è un progetto partito. Siamo partiti dai più giovani, dai soggetti con meno di 40 anni, perché pensavamo che fossero le persone che avevano maggiori esigenze informative, ma gradualmente l'estenderemo. Quest'anno lo estenderemo a tutte le età nell'ambito dei dipendenti privati, della gestione separata e del lavoro autonomo. Dall'anno prossimo, invece, andremo a toccare an-



che, finalmente, i dipendenti pubblici. In mezzo c'è quel lavoro, cui faceva cenno anche precedentemente il direttore generale, della ricostruzione delle carriere dei dipendenti pubblici.

MASSIMO CIOFFI, *Direttore generale dell'INPS*. Mi ricollego a quest'ultimo tema sollevato dal presidente e cercherò di fornire qualche ulteriore informazione, anche se in ordine sparso.

Su dipendenti pubblici e scambio di dati una delle convenzioni su cui stiamo lavorando, proprio in una logica di miglioramento della qualità del servizio che noi possiamo essere in grado di erogare ai cittadini, e che abbiamo iniziato in questi giorni, è una convenzione con il MIUR. Intendiamo proprio andare a ripescare — non mi viene un termine migliore — in giro per l'Italia tutte le pratiche che giacciono di riscatti, ricongiunzioni e via elencando.

È un tema che abbiamo ben presente. Noi abbiamo una base dati veramente colossale. Abbiamo un'infrastruttura tecnologica che, se non è la più grande d'Italia, forse è la seconda, ma che non è particolarmente aggiornata, su cui bisognerebbe fare anche degli interventi e degli investimenti. Un punto assolutamente chiave è quello di valorizzare tutto il patrimonio informativo che c'è all'interno, sia dell'INPS, sia delle altre pubbliche amministrazioni.

Qualità del rapporto con l'utenza, qualità della risposta, *call center* e articolazione territoriale sono, ovviamente, le linee su cui dobbiamo lavorare. Alcune cose sono state fatte in passato. Non partiamo da zero, ovviamente. Erano state individuate le linee corrette. Bisogna, però, dare maggiore organicità, ridurre il livello di sovrapposizione e soprattutto lavorare sulla dimensione qualità.

A proposito della qualità del *call center*, di quello dell'INPDAP in particolare, il problema non è il *call center*, ma è l'INPDAP. Questo è assolutamente evidente. Non possiamo dire che il *call center* funziona per tutti tranne che per l'INPDAP. Purtroppo, la qualità sarà bassa

finché non riusciremo realmente a ricostituire il conto assicurativo e ad alimentarlo in maniera costante.

Svolgo solo una puntualizzazione sul tema dell'età elevata della pubblica amministrazione. Io credo che sia assolutamente importante che all'interno della pubblica amministrazione si diffonda la consapevolezza che c'è pubblica amministrazione e pubblica amministrazione, dal punto di vista proprio del servizio che deve essere erogato.

Per quanto riguarda una realtà come l'INPS, ma possiamo assimilarci alcune componenti del mondo dell'assistenza sanitaria e l'Agenzia delle entrate, laddove c'è un signore, un'azienda, un qualsiasi utente che a una domanda vuole una risposta in tempi rapidi, peraltro su temi che per lui sono assolutamente rilevanti e talvolta anche vitali, noi dobbiamo utilizzare logiche di gestione anche dal punto di vista dell'organico, del ricambio generazionale e della mobilità tra amministrazioni completamente diverse.

Aggiungo solo due parole sul tema della trasparenza. Noi abbiamo certamente un interesse ad approfondire la situazione attuale, cercando però di guardarci avanti piuttosto che indietro. Ci interessa relativamente poco andare a capire come sono andate le cose nel passato e perché siamo arrivati in quella situazione. Ci interessa capire la situazione e che cosa bisogna fare per migliorare.

Questo riguarda sicuramente il mondo degli appalti. D'altronde, INPS oggi ha costi di funzionamento, al netto del costo del personale, di circa 2 miliardi di euro. Si tratta di una dimensione assolutamente importante.

Noi ci apprestiamo, nel corso di quest'anno, ad avviare tre procedure di gara che riguarderanno l'acquisizione dei servizi informatici per quanto riguarda lo sviluppo applicativo, il rinnovo del contratto del *contact center* e i servizi di postalizzazione, gare che, sommate, valgono circa 300-320 milioni di euro l'anno

di spese. Si tratta di una dimensione significativa, anche perché l'appalto sarà pluriennale.

Noi abbiamo un totale interesse affinché ci siano correttezza di azione, riduzione di eventuali pressioni anticoncorrenziali e trasparenza dal punto di vista del processo. Abbiamo iniziato a ragionare con l'Autorità nazionale anticorruzione per farci assistere in tutto il processo di gara. Loro ci forniranno, ovviamente, un supporto dal punto di vista tecnico-giuridico di un percorso di appalto.

Stiamo valutando poi come individuare un supporto più di contenuto dal punto di vista tecnico, in modo che il processo di emissione della gara sia preceduto da un lavoro istruttorio di definizione della strategia di gara, perché la definizione della strategia di gara è ciò che determina *de facto* l'esito della gara stessa.

Dobbiamo firmare, quindi, un protocollo con l'ANAC. Credo che lo firmeremo nei prossimi giorni. Questo, se vogliamo, costituisce, io credo, un messaggio importante da due punti di vista. In primo luogo, dal punto di vista interno, noi cambiamo la logica con cui facciamo le gare. Non andiamo in replica rispetto al passato, anche se la replica ci consentirebbe una maggiore flessibilità e tranquillità dal punto di vista operativo. Ci prendiamo, quindi, un po' di rischio, ma cambiamo anche le modalità con cui articoliamo il rapporto con i fornitori.

Sull'esterno andiamo a dire esattamente la stessa cosa, ma ovviamente con una potenza anche più importante per le ragioni che ricordava il presidente prima.

Svolgo un ultimo commento sul tema della cessazione degli incarichi dirigenziali e sulla norma che impedisca poi la riassunzione. Quello della riassunzione mi sembra veramente un tema di aggiramento di una regola, di una norma. Mi sembra veramente una piccola furbizia, alla fine, perché si accorgono tutti di quello che si sta facendo.

Personalmente io non sono tanto d'accordo sul fatto che si debbano necessariamente cessare incarichi dirigenziali *ex*

articolo 19, comma 6, cioè quelli rispetto all'esterno. Questo non farebbe che perpetuare, per taluni versi, il modello di regolazione del rapporto di lavoro del dirigente dell'INPS rispetto all'INPS, precludendo di fatto la possibilità di avere un reale processo selettivo in cui ci sia un po' più di competizione rispetto a quella che c'è per effetto dell'applicazione dell'attuale contratto di lavoro.

In tale contratto, consolidato il livello di dirigenza generale oggi, quella dirigenza è per la vita. Pertanto, essendo per la vita, si deve trovare al dirigente un posto che sia adeguato, equivalente e coerente col fatto di essere il direttore generale. Alla fine, se si hanno 48 direttori generali, si devono trovare 48 posti. A quel punto, non si fa alcun percorso selettivo, se non per capire chi sia meglio per quale posizione, che più o meno ci si è dovuti inventare per individuare 48 posizioni. C'è, quindi, poca concorrenza interna dal punto di vista del mercato del lavoro.

Questa è una iattura in termini di poter disegnare un'organizzazione che sia funzionale ai bisogni del cliente e non a rispettare necessariamente un contratto di lavoro come quello che c'è, magari mandando via le persone migliori, che magari sono proprio quelle che servono.

È chiaro che la preoccupazione è corretta. Non bisogna abusare di questo strumento, ma dobbiamo cercare di capire dove ci dobbiamo fermare dal punto di vista del cessare *tout-court* gli incarichi dirigenziali.

Sul secondo passaggio sono veramente d'accordo. Una volta che si è cessato un dirigente, non lo si può far rientrare dalla finestra, contrattando con una qualsiasi altra società. È proprio sul primo punto, secondo me, che bisogna fare una riflessione attenta.

Sugli altri temi credo veramente che valga la pena di fare un approfondimento specifico.

**PRESIDENTE.** Direttore, le chiedo soltanto una risposta sui comandati, perché è importante la questione che oggi noi le

poniamo e che abbiamo posto anche in precedenza. C'era comunque un impegno formale e sostanziale sulla stabilizzazione. Per quello che ci riguarda, come Istituzione e come forze politiche, noi pensiamo di portarla avanti con determinazione. Mi pare, però, che ci debba essere anche da parte vostra una chiara idea di come poter definire questo aspetto, che credo sia un aspetto importante e significativo anche per lo stesso INPS.

MASSIMO CIOFFI, *Direttore generale dell'INPS*. Non volevo glissare. Mi ero segnato il tema dei comandi, che va risolto. I comandi li stiamo, per il momento, prorogando tutti.

PRESIDENTE. In attesa di rivederci e continuare questa nostra discussione ringrazio il presidente e il direttore generale, dispongo che la documentazione sia pubblicata in allegato al resoconto stenografico della seduta odierna e dichiaro conclusa l'audizione.

**La seduta termina alle 15.40.**

---

IL CONSIGLIERE CAPO DEL SERVIZIO RESOCONTI  
ESTENSORE DEL PROCESSO VERBALE  
DELLA CAMERA DEI DEPUTATI

DOTT. RENZO DICKMANN

---

*Licenziato per la stampa  
il 16 ottobre 2015.*

---

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO

ALLEGATO

**INPS**

Istituto Nazionale Previdenza Sociale

## **AUDIZIONE 20 MAGGIO 2015**

### **COMMISSIONE PARLAMENTARE DI CONTROLLO SULLE ATTIVITA' DEGLI ENTI GESTORI DI FORME OBBLIGATORIE DI PREVIDENZA E ASSISTENZA SOCIALE**





### **Sommario:**

1. Situazione organizzativa
2. Rapporti con l'utenza
3. I progetti dell'Istituto
  - a. Progetto "Consolidamento della posizione assicurativa degli iscritti alle gestioni pubbliche"
  - b. Progetto "La mia pensione"



### **1. Situazione Organizzativa**

L'Inps presentava già una forte complessità organizzativa, che l'integrazione con gli enti soppressi ha naturalmente aumentato, in un momento socio-economico estremamente delicato, in cui l'Istituto è chiamato a dare un significativo ed esteso contributo nelle politiche di welfare.

L'inserimento di personale di enti diversi non si è accompagnato allo sviluppo di un processo culturale e di costruzione di identità comuni, mantenendo, di fatto, più realtà pressoché distinte all'interno della stessa organizzazione.

E' necessario, pertanto, assicurare formazione e diffusione di un nuovo modello organizzativo-culturale di ampio respiro, che consenta e favorisca l'approccio al lavoro in una direzione comune e condivisa, in quanto più si rendono le persone partecipi e protagoniste del miglioramento, tanto più è possibile garantire il forte ruolo sociale che ci è assegnato, e che peraltro la nostra utenza ci riconosce.

Il processo di integrazione dell'INPS a seguito della soppressione e conseguente incorporazione di INPDAP ed ENPALS (Decreto Legge 201/2011, convertito, con modifiche, nella Legge 214/2011) nasce sul presupposto di poter operare un processo di razionalizzazione degli enti previdenziali assicurando un sistematico processo di contenimento della spesa determinato dalla eliminazione degli "sprechi", intesi come duplicazioni di funzioni, e gestione più "oculata" delle risorse, (Doc. del Governo sulla spending review dell'8.5.2012).

Tale processo di integrazione si è inserito, a sua volta, contribuendo ad accrescerne la complessità, in un momento di ridefinizione del ruolo dell'Inps nel panorama previdenziale nazionale ed internazionale e di rideterminazione del concetto di "servizio pubblico".

Su un tale assunto l'Inps ha da un lato il compito di esercitare un ruolo proattivo e di garanzia nell'ambito delle politiche di welfare del Paese e non di mero esecutore di norme, dall'altro è chiamato a



presidiare la sua funzione istituzionale ed a rafforzare il “patto di fiducia” con i suoi utenti.

Il Piano Industriale elaborato dall’Istituto ed il relativo Piano operativo, pur avendo rappresentato un concreto segnale di intervento, hanno il limite della scarsa condivisione con la Dirigenza apicale dell’Istituto, che dovrebbe garantirne l’applicazione, e di una tempistica non sempre coerente con la reale possibilità di realizzazione.

Ma è da quel disegno che è necessario ripartire in coerenza, anche, con le indicazioni fornite dal CIV nella relazione programmatica per gli anni 2016-2018, ed è in questa logica che si vuole condurre il processo di riorganizzazione dell’Istituto, al fine di assicurare contestualmente il percorso di integrazione ed il ridisegno del modello di servizio all’utenza, secondo le seguenti direttrici:

- **centralità dell’utente:** focalizzazione delle analisi sulle modalità atte a garantire la piena soddisfazione delle aspettative, dei diritti e dei bisogni dei clienti anche attraverso l’attenzione ai momenti specifici di interazione con l’utenza (sistemi di accoglienza, cultura del servizio consulenziale, teso a fornire informazioni personalizzate, integrate e propedeutiche alle domande di servizio, idonea gestione del front office, ecc.) nell’ambito dell’erogazione dei servizi;
- **tipologia di utente:** in termini di studio dei processi di erogazione delle prestazioni in funzione della particolare categoria di utente cui le stesse sono destinate (es. lavoratori attivi, cittadini sprovvisti di reddito minimo in condizioni di bisogno, cittadini invalidi o inabili, ecc.), nell’ottica di una piena valorizzazione dei fattori distintivi di ciascuna categoria, funzionale anche a conseguire l’aderenza dell’offerta di servizio rispetto alle reali esigenze del cittadino.

Per quanto attiene all’assetto dell’Istituto sul territorio, oltre alla necessità di rivedere le modalità di relazione tra funzioni centrali e territoriali, è in corso anche un approfondimento sulla “rete fisica” di distribuzione del servizio e sulle scelte da farsi circa l’ipotesi di eliminazione delle Agenzie e/o loro trasformazione in punti INPS. Si



evidenzia infatti la insopprimibile necessità di assicurare almeno il mantenimento dei livelli di qualità del servizio attuale e della vicinanza dell'Istituto ai cittadini.

A seguito della fusione con INPDAP ed ENPALS, l'Istituto ha avviato un processo di miglioramento dell'assetto logistico e organizzativo territoriale, che ha visto l'integrazione organizzativa di tutte le direzioni regionali e provinciali e l'unificazione logistica della quasi totalità delle strutture. Su totale di 202 interventi di razionalizzazione logistica previsti, a dicembre 2014 il 65% risultava essere concluso ed il 28 % risultava avviato.

Il processo di integrazione logistica ha inoltre consentito di conseguire risparmi su tutte le voci relative ai costi legati alla gestione degli immobili.

Tra i vari interventi di razionalizzazione della rete territoriale si è proceduto, negli ultimi anni, anche alla chiusura e trasformazione in Punto INPS di 24 Agenzie territoriali, oltre all'istituzione di ulteriori sportelli "Punto INPS", un modulo organizzativo "leggero", che ha consentito, con minori costi (il percorso di razionalizzazione fin qui compiuto ha determinato risparmi per circa 3 milioni di euro), di rafforzare la presenza dell'Istituto sul territorio.

Il nuovo modello di Direzione provinciale integrata, nel perseguire la finalità di un continuo miglioramento dell'azione dell'Istituto sotto i profili dell'efficienza, della razionalità e dell'economicità, ha previsto un potenziamento del sistema di "assistenza clienti", ovvero di gestione del servizio prima, durante e dopo l'erogazione di prestazioni così come vigente precedentemente alla soppressione dei citati Enti, anche mediante l'introduzione di una specifica funzione manageriale denominata "Customer Care", la quale garantisce il presidio e lo sviluppo della qualità delle relazioni tra l'Istituto e l'utenza per la soddisfazione di quest'ultima.

Tale funzione è coadiuvata, nella sua attività, da una specifica Unità Organizzativa denominata "Ufficio Relazioni con il Pubblico – URP".

Gli interventi adottati nella definizione del nuovo modello di Direzione provinciale integrata, se da un lato hanno assicurato la razionalizzazione logistica degli spazi ed il risparmio dei costi legati





alla gestione degli immobili, dall'altro sono stati orientati al ripristino della vicinanza fisica dell'Istituto ai propri utenti, con iniziative volte a rendere "amichevole" l'approccio alla telematizzazione ed alla multicanalità (interventi verso l'utenza cd debole), ovvero a recuperare il rapporto diretto e specialistico (servizi consulenziali) o, ancora, a costruire un rapporto fiduciario e collaborativo con i datori di lavoro.

Obiettivo attuale è rivedere e migliorare il rapporto utente/prestazione: l'utente viene intercettato nei suoi bisogni (in quanto riconosciuto nel suo ruolo di lavoratore attivo, ovvero di cittadino in stato di bisogno), anticipato nelle sue richieste (offerta delle prestazioni a cui ha diritto), informato e poi accompagnato nelle sue richieste e/o supportato nelle sue scelte.

La definizione del nuovo modello di servizio prevede diverse tipologie di interventi in gran parte già avviati o programmati relativi:

- 1) al modello di offerta del servizio, attraverso la razionalizzazione dei canali di accesso alle prestazioni. E' attualmente in corso l'adeguamento dei portali web in ottica di maggiore chiarezza e razionalizzazione delle informazioni, nonché di semplificazione delle modalità di gestione delle istanze.
- 2) alla strutturazione di percorsi guidati sul web (self assessment), che siano in grado di individuare la tipologia di utente in relazione a determinate caratteristiche (età, sesso, stato di lavoratore attivo o meno, condizioni di bisogno, presenza di un nucleo familiare, ecc.) e indirizzarlo verso un "pacchetto" di prestazioni potenzialmente disponibili ovvero, in base al possesso di determinati requisiti, verificare l'accessibilità ad una specifica prestazione.

Tale tipologia di servizio dovrebbe essere avviata in via sperimentale, per alcune prestazioni, già nel corso dell'anno, per poi essere gradualmente estesa alle altre.

- 3) al potenziamento dei servizi di consulenza, strutturati e valorizzati come attività specifica delle sedi e adeguatamente organizzati attraverso la gestione dell'"agenda appuntamenti" e dei "punti di consulenza". In concomitanza con l'attivazione di

**INPS**

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



nuove progettualità strategiche per l'Istituto (progetto "la mia pensione" e il consolidamento dell'estratto conto degli iscritti alle gestioni pubbliche), sono in fase di attivazione servizi consuntivi dedicati, la cui realizzazione è accompagnata da interventi formativi mirati, volti a definire o rafforzare competenze interdisciplinari proiettate verso una nuova modalità di erogazione del servizio, che superi la logica di partizione per materia/funzione e consenta di offrire risposte *complete* all'utenza.

- 4) alla progettazione e attivazione di sistemi di "tracciatura" delle lavorazioni (*workflow management*). La richiesta circa lo stato di lavorazione della propria istanza di prestazione rappresenta, ancora oggi, uno dei motivi principali di accesso diretto alle sedi. La predisposizione di un sistema di *tracciatura* delle varie fasi di lavoro<sup>1</sup>, con attenzione all'informazione da dare all'utenza è da ritenersi assolutamente improcrastinabile, sebbene complesso per gli inevitabili connessi interventi da prevedere sulle procedure informatiche che supportano i processi di lavoro.

Il modello di *workflow management*, già definito nelle sue caratteristiche principali, deve ora essere ora impiantato su strumenti adeguatamente calibrati sulla numerosità delle procedure da "intercettare" ed al tempo stesso reso facilmente fruibile dagli utenti.

Parallelamente sono stati previsti interventi per l'utenza interna di informazione/formazione e condivisione delle conoscenze, che rispondono alla duplice esigenza di allineare ed omogeneizzare le conoscenze e le competenze del personale proveniente dalle gestioni sopresse e al tempo stesso non disperdere il "patrimonio comune" di conoscenze in concomitanza di consistenti pensionamenti di personale.

Il percorso di allineamento delle conoscenze, avviato in ottica di integrazione, alla luce del processo evolutivo di approccio alla logica

<sup>1</sup> ricezione istanza, presa in carico, pratica in lavorazione, pratica in attesa di dati/informazioni da soggetti esterni o da altri processi di lavoro, pratica definita - per l'utente e non ai fini della misurazione della produzione.



di servizio, sarà accompagnato dalla preventiva definizione delle "nuove professioni", affinché possano essere adeguatamente progettate ed attivate efficaci politiche di personale dirette alla corretta allocazione delle risorse ed all'avvio di percorsi formativi e di sviluppo che tengano conto della provenienza del personale delle diverse Aree professionali, dei nuovi carichi di lavoro in concomitanza dell'attivazione di progetti/attività ritenuti strategici dall'Istituto, dell'esigenza, parimenti importante, di presidio delle attività "istituzionali", della necessità di qualificazione del personale, in molti casi già professionalizzato, verso nuove attività, tra cui particolare attenzione va rivolta all'accoglienza e consulenza agli utenti, nonché di relazione e supporto con riguardo agli altri soggetti istituzionali coinvolti nel processo di erogazione del servizio.

La valorizzazione del personale rappresenta una delle leve principali nel processo di cambiamento e, al tempo stesso, di più complessa gestione, tenuto conto dell'età media dei lavoratori che si è progressivamente innalzata per effetto dei blocchi delle assunzioni.

Ad evitare soluzioni istantanee e frammentarie, sulla spinta delle nuove progettualità, ma al contrario procedendo secondo una logica di investimento nelle cc.dd. "risorse intangibili", è necessario, pertanto, approcciare in maniera sistemica al dimensionamento organico del personale, anche indagando prospettive di nuove assunzioni, ed alle connesse politiche gestionali, definendo un quadro complessivo di riposizionamento del personale stesso quale obiettivo verso cui far convergere le iniziative di affiancamento, addestramento, formazione, ricollocazione, in risposta ai fabbisogni individuati, secondo logiche di efficientamento degli interventi e di accompagnamento al cambiamento culturale.

In questo senso, -in aggiunta agli interventi di definizione del sistema professionale dell'Istituto e di formazione del personale, sono stati avviati gli interventi di razionalizzazione/aggiornamento dei contenuti dei portali interni (Intranet ed Inps-informa) ed è prevista la definizione di un sistema di Knowledge Management che attraverso la raccolta e la messa a disposizione sistematica di informazioni costantemente aggiornate a supporto delle attività operative, consenta di conseguire vantaggi in termini di incremento della qualità

**INPS**

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



del servizio, gestione tempestiva dei cambiamenti organizzativi, mitigazione degli effetti negativi connessi a vuoti di professionalità.

Di non minore rilievo, infine, sempre nello scenario di integrazione, è il progetto di mappatura e reingegnerizzazione dei processi dell'Istituto (riferiti a più di 300 prestazioni/servizi) che, sebbene non abbia immediati riflessi verso l'esterno, è finalizzato al miglioramento dei processi istituzionali dell'Istituto ed all'omogeneizzazione delle fasi di lavoro, attraverso la semplificazione delle modalità operative, la ricerca di spazi di efficientamento tramite l'integrazione e sviluppo di soluzioni tecnologiche, l'eliminazione delle sovrapposizioni tra servizi.

Anche per questo progetto, che prevede un importante coinvolgimento della Funzione Informatica e delle Funzioni di prodotto, sono stati predisposti i documenti di riferimento per la successiva fase di rilevazione, organizzata su gruppi di processi individuati in base a criteri di prioritizzazione quantitativi e qualitativi.

L'intero progetto copre un periodo di intervento di circa 18/24 mesi per la rilevazione e rappresentazione dei processi, l'individuazione delle aree di miglioramento/integrazione dei processi e delle connesse procedure informatiche a supporto e l'impianto ed alimentazione della piattaforma del *Knowledge Management*.

In parallelo, è previsto l'avvio graduale degli interventi tecnologici di efficientamento delle procedure e la contestuale predisposizione della piattaforma del KM.

In coerenza con la reingegnerizzazione dei processi di lavoro, gli interventi tecnologici, oltre ad accompagnare il programma di telematizzazione in una logica sempre più multicanale, dovranno essere finalizzati all'integrazione e reingegnerizzazione delle procedure di "back office" e di incremento della digitalizzazione ed automazione dei processi.

Anche per questo aspetto gli interventi, collocati nell'arco temporale dei prossimi due anni, sono previsti sul duplice versante dell'integrazione e razionalizzazione delle attività:

- integrazione degli applicativi utilizzati nei processi di lavoro delle gestioni sopresse;



- attivazione/completamento delle fasi di “colloquio” tra applicativi diversi che gestiscono “fasi” del medesimo processo di erogazione del servizio all’utente;
- condivisione e fruibilità delle diverse banche dati dell’Istituto da parte dei processi di lavoro ed accessibilità alle banche dati di altre amministrazioni pubbliche, attraverso il potenziamento degli strumenti convenzionali, anche in un’ottica di reale attuazione delle regole di decertificazione;
- organizzazione, strutturazione e personalizzazione delle informazioni disponibili in Istituto in un “fascicolo virtuale” dell’utente, da rendere facilmente accessibile e consultabile, secondo principi di trasparenza dell’azione amministrativa;
- -attuazione organica degli interventi di digitalizzazione e di progressivo passaggio al *data management*;
- -attivazione/potenziamento dei controlli automatizzati a supporto del governo complessivo della spesa e delle politiche di anticorruzione.

L’obiettivo è quello di superare la gestione verticalizzata delle applicazioni per l’erogazione di una singola prestazione e di rendere disponibili strumenti e modalità di lavoro che consentano di comporre e personalizzare il “servizio” per l’utente.

L’impegno è complesso in quanto non è limitato agli interventi di sviluppo ed adeguamento degli applicativi, ma investe la ridefinizione del modello architetturale del sistema informativo dell’Istituto, che risente delle stratificazioni dovute ad interventi realizzati in epoche diverse e, spesso, “in corsa” su singole applicazioni, per effetto delle previsioni normative di riorganizzazione e di modifica/innovazione delle prestazioni da erogare.

Per altri versi, un tale impegno rappresenta un’importante opportunità, nel percorso di ridefinizione del ruolo dell’Istituto, quale polo nazionale per l’erogazione dei servizi ICT per il *Welfare* in modalità “*Cloud Computing*” in attuazione del principio di sussidiarietà tra pubbliche Amministrazioni.



Si tratta di un progetto fortemente sfidante per il quale l'Istituto, più di altre Amministrazioni, può ragionevolmente candidarsi per realizzare un modello di servizio che, senza disconoscere la validità e l'importanza del sistema attuale e di quanto realizzato e gestito negli anni, affronti una rilettura dei processi di lavoro e delle applicazioni a supporto, in risposta ai mutati bisogni sociali.

E' di tutta evidenza che un impianto progettuale di questa portata richieda investimenti molto significativi in termini di risorse e tempo che, se adeguatamente condivisi e governati consentono di tracciare un percorso ben definito di completamento del processo di integrazione e di riposizionamento dell'Istituto su nuovi valori, i cui risultati potranno iniziare ad essere apprezzati già dal corrente anno.

Anche il rapporto dell'Istituto con i soggetti intermediari o con altri soggetti pubblici verrà ripensato in una logica di sinergie proattive.

Forti criticità nella realizzazione del modello di servizio sopra rappresentato sono rinvenibili nell'attuale assetto organizzativo della Direzione Generale.

Il nuovo Ordinamento dei servizi propone, infatti, un modello di Direzioni centrali affiancato da un proliferare di Progetti centrali di prima fascia, che rende assai complesso il processo di razionalizzazione delle funzioni e di relazione tra le stesse, determinando la sovrapposizione di competenze o la loro disaggregazione in logica di duplicazione piuttosto che di funzionalità.

Un tale assetto delle funzioni centrali, oltre a non rispondere ai principi di funzionalità, tempestività ed economicità dell'azione amministrativa, elementi alla base del percorso di semplificazione dell'Amministrazione, rende particolarmente critico il sistema delle relazioni interne -solo a livello centrale il Direttore Generale deve interloquire, al netto delle altre funzioni e dei Coordinamenti generali, con diciotto Direttori centrali e dodici Responsabili di progetto di prima fascia centrali, in molti casi responsabili di funzioni talmente affini da creare, come detto, concreti problemi di funzionamento.

Se a questi si aggiungono i Dirigenti regionali, il numero di riporti diretti al Direttore Generale si eleva a 49 funzioni che devono relazionarsi con l'Organo di vertice della tecnostruttura. E' di tutta

**INPS**

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



evidenza come un assetto siffatto non possa assicurare livelli di funzionalità e di servizio adeguati.

Su tale situazione è inoltre necessario ricordare che dapprima il Collegio dei Sindaci e successivamente il Ministero dell'Economia e delle Finanze e il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali hanno formulato osservazioni e rilievi.

In particolare le osservazioni ed i rilievi di cui sopra hanno interessato la determinazione commissariale n. 120/14 di istituzione di 13 progetti temporanei, in ordine *"ai presupposti di fatto e di diritto che stanno alla base dell'istituzione dei progetti temporanei in esame"* e le relative determinazioni commissariali di conferimento degli incarichi dirigenziali di livello generale per la presunta violazione, fra l'altro, delle norme concernenti l'attivazione della procedura di interpello di cui all'art. 19, comma *1bis*, del D. Lgs.165/2001.

Sempre relativamente all'assetto dell'Istituto, con riferimento al Regolamento di organizzazione ed all'Ordinamento delle funzioni centrali e periferiche, adottati rispettivamente con determinazioni commissariali nn.117 e 118 del 17/07/2014, a parere del Collegio dei Sindaci le stesse sarebbero state assunte in carenza dell'approvazione -da parte dei Ministeri vigilanti e del Dipartimento della Funzione Pubblica- della dotazione organica (art.8 L.88/89) ed in assenza delle previste valutazioni sul Piano Industriale da parte delle stesse Amministrazioni (art.1, comma 9, L.247/2007).

Sulle questioni sopra evidenziate si stanno operando i necessari approfondimenti e verifiche, al fine di poter attivare, in tempi contenuti, un adeguato processo di "normalizzazione" volto ad un rapido e sostanziale recupero dell'equilibrio organizzativo e del ripristino della massima funzionalità dell'Istituto.

## **2. Rapporti con l'utenza**

L'Istituto si trova ad operare in uno scenario particolarmente difficile in relazione alla situazione di instabilità economica, al mutato contesto sociale, oltre che al complesso percorso di integrazione cui è sottoposto.



I profondi cambiamenti che l'attuale crisi socio economica sta determinando nella domanda di servizio nei confronti dell'Istituto, unitamente ai diversi interventi normativi che hanno significativamente innovato le modalità di interrelazione tra il cittadino e la Pubblica Amministrazione, hanno comportato un coerente adeguamento delle modalità di offerta ed erogazione dei prodotti istituzionali.

In tale contesto, uno degli obiettivi prioritari dell'attività istituzionale continua ad essere, rafforzato, il miglioramento del servizio ai cittadini e la costante richiesta di efficienza e trasparenza.

Tale obiettivo deve essere tragguardato rispettando i vincoli connessi al processo di *spending review* delle Pubbliche Amministrazioni, avviato nel 2012 e tuttora in corso.

Si delinea pertanto un quadro di riferimento nel quale, come peraltro ribadito dagli indirizzi strategici forniti dal CIV nella Relazione programmatica 2014/2016, è importante che l'Istituto attivi concrete iniziative finalizzate alla realizzazione di significativi e strutturali risparmi di risorse ed alla erogazione di livelli di servizio crescenti.

Proprio in risposta a tali esigenze, l'INPS ha già attivato dei processi di innovazione che ampliano e migliorano le modalità di erogazione dei servizi, sia grazie all'utilizzo della leva tecnologica e della multicanalità, sia avviando processi di sviluppo dell'organizzazione della rete di distribuzione dei servizi –funzioni di consulenza-, con l'obiettivo di semplificare e migliorare i rapporti con l'utenza nel suo complesso.

Particolare rilievo assumono inoltre alcune iniziative adottate nei confronti di tipologie di utenza (c.d. "Utenza debole") che, in considerazione della loro condizione personale, potrebbero avvalersi con difficoltà dei canali ordinariamente messi a disposizione.

Sempre nell'ottica di miglioramento del servizio si sta rivedendo il rapporto tra l'Istituto e le differenti tipologie di utenza, con l'obiettivo di coniugare il modello di telematizzazione ed il colloquio diretto e proattivo con chi all'Istituto si rivolge, tornando a valorizzare l'aspetto "umano" dell'amministrazione.





Di seguito, una tabella che illustra il totale degli appuntamenti accesi presso le Strutture territoriali dell'Istituto nel corso del 2014.

La tipologia relativa al "canale" utilizzato dai cittadini per chiedere appuntamenti consulenziali alle sedi dell'INPS consente di esprimere alcune valutazioni sulle modalità con cui i cittadini si rapportano con l'Istituto.

Sei appuntamenti su dieci sono accesi a seguito di richieste dell'utenza che si reca personalmente in sede e che quindi predilige un rapporto diretto con l'Istituto, senza mediazioni, che siano rappresentate dal *Contact center* piuttosto che dagli Enti di Patronato.

<b>Provenienza</b>	<b>Appuntamenti</b>	<b>% su totale</b>
CONTACT CENTER	123.021	21.1%
CASSETTO PREVIDENZIALE AZIENDE	41.228	7.1%
PUNTI CLIENTE INFORMATIVI	3	0%
STRUTTURE TERRITORIALI	351.730	60.3%
RISPONDITORE AUTOMATICO	4.320	0.7%
CASSETTO PREVIDENZIALE PATRONATI	62.798	10.8%
APPLICAZIONE INTERNET RISCATTO LAUREA	13	0%
APPLICAZIONE INTERNET TFR ESATTORIALI	37	0%
APPLICAZIONE INTERNET VERSAMENTI VOLONTARI	9	0%
<b>Totale complessivo</b>	<b>583.159</b>	<b>100%</b>

Inoltre, al fine di supportare l'evolvere dei processi di innovazione tecnologica ed organizzativa in corso ed in coerenza con le linee programmatiche dell'Istituto, un ambito particolarmente presidiato è quello relativo alla Qualità e *Customer Satisfaction*, con l'obiettivo di migliorare le modalità di erogazione dei servizi attraverso interventi di

**INPS**

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



reingegnerizzazione e ottimizzazione delle procedure, dei processi di interazione con l'utenza, della rete di distribuzione dei servizi e del coinvolgimento dei partner istituzionali, sulla base degli esiti dei sistemi di raccolta, analisi e valutazione delle esigenze e delle aspettative degli utenti.

Il sistema, nelle sue linee generali è composto da:

1. **Indagini qualitative**, per rilevare la **qualità attesa**, bisogni e aspettative dell'utenza esterna e interna, realizzate attraverso la tecnica del *focus group*;
2. **Indagini conoscitive**, volte a conoscere la tipologia ed il comportamento della propria utenza ed i relativi cambiamenti (**analisi della domanda**);
3. **Indagini quantitative** per rilevare la **soddisfazione dell'utenza (qualità percepita)**, effettuate sia a livello di singola struttura, sia a livello nazionale, somministrate attraverso una varietà di canali (questionari cartacei, interviste, questionari *web*).

### **3. I progetti dell'Istituto**

Da ultimo, a conferma del duplice percorso avviato dall'Istituto di completamento progressivo del processo di integrazione delle sopresse gestioni e, al contempo, di rimodulazione del modello di servizio erogato all'utenza, si ravvisa l'opportunità di presentare due importanti iniziative: l'operazione di "**Consolidamento del conto assicurativo degli iscritti alle gestioni pubbliche**" e "**La mia pensione**".

#### **a. Progetto "Consolidamento della posizione assicurativa degli iscritti alle gestioni pubbliche"**

L'intervento, in analogia con quanto già realizzato per la gestione privata, è finalizzato a "sistemare" il conto assicurativo degli iscritti alle gestioni pubbliche ed a consentire l'erogazione tempestiva delle prestazioni sulla base delle informazioni presenti nella posizione



individuale che si alimenta e si ratifica progressivamente nel corso della vita assicurativa del soggetto.

Il progetto interessa circa 3 milioni di iscritti che si prevede di coinvolgere gradualmente durante l'anno corrente ed il prossimo, attraverso l'invio, per lotti, degli estratti conto individuali, preventivamente sistemati e la successiva gestione delle richieste di correzione/integrazione da parte degli utenti, con l'eventuale coinvolgimento del datore di lavoro.

L'obiettivo è quello di superare il modello di verifica e messa a punto della posizione assicurativa solamente a ridosso della prestazione pensionistica, di migliorare il processo di erogazione del servizio sul piano della correttezza e dell'efficacia ed, altresì, di ravvicinare e rendere organiche le fasi di controllo sugli aspetti assicurativi e contributivi agevolando l'innescio tempestivo di eventuali procedure di accertamento e recupero crediti.

In coerenza con il progressivo consolidamento delle posizioni assicurative, si potrà prevedere l'estensione agli iscritti alle gestioni pubbliche del progetto "la mia pensione", al momento limitato ad alcune categorie di lavoratori.

#### ***b. Progetto "La mia pensione".***

Con tale progetto l'Istituto si propone di mettere gradualmente a disposizione dei suoi assicurati, circa 23 milioni di iscritti alle diverse gestioni previdenziali, un **servizio di simulazione e calcolo del futuro trattamento pensionistico**, sulla base dei dati attualmente registrati sull'estratto conto e su una proiezione dei contributi che ancora mancano al raggiungimento dei requisiti. Il risultato non ha, ovviamente, un valore certificativo, ma intende fornire un ragionevole ordine di grandezza sui cui impostare un servizio informativo più personalizzato e orientato alla consulenza, volto a consentire agli utenti scelte e consapevoli e coerenti con il proprio status previdenziale.

Atteso che la simulazione automatica può riferirsi solamente ai contributi consolidati in un'unica gestione previdenziale, il documento



ottenuto può costituire il punto di partenza per una consulenza a più ampio respiro, ottenuta su appuntamento presso l'Agenda più vicina, che tenga conto di altre variabili o possibili opzioni, come i contributi eventualmente versati presso altre Casse o Fondi (da ricongiungere o totalizzare), periodi di lavoro all'estero, periodi riscattabili, diritto a riconoscimenti figurativi o la possibilità dei versamenti volontari.

I soggetti interessati dalla prima fase di rilascio del servizio, circa 10 milioni, sono:

- i lavoratori dipendenti iscritti al FPLD;
- i lavoratori iscritti alle gestioni autonome (Artigiani, Commercianti, Coltivatori diretti);
- i lavoratori iscritti alla gestione separata, che abbiano almeno 5 anni di contribuzione in tutta la vita assicurativa.

Si tratta di un'operazione di reale trasparenza nei confronti degli assicurati, che vengono messi a conoscenza dell'ammontare dei contributi versati e della correlata prestazione pensionistica: un primo significativo passo verso la costruzione della "casa di vetro"; inoltre, attraverso l'analisi strutturata delle simulazioni, potrà essere acquisito un patrimonio informativo ulteriore per la formulazione di dati previsionali sulla spesa pensionistica.

