

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

RESOCONTO STENOGRAFICO

INDAGINE CONOSCITIVA

33.

SEDUTA DI GIOVEDÌ 25 FEBBRAIO 2016

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE LELLO DI GIOIA

INDICE

	PAG.		PAG.
Sulla pubblicità dei lavori:		Baldassarre Marco (Misto-AL-P)	9
Di Gioia Lello, <i>Presidente</i>	2	Boeri Tito, <i>Presidente dell'INPS</i>	2, 10, 14
INDAGINE CONOSCITIVA SULLA GESTIONE DEL RISPARMIO PREVIDENZIALE DA PARTE DEI FONDI PENSIONE E CASSE PROFESSIONALI, CON RIFERIMENTO AGLI INVESTIMENTI MOBILIARI E IMMOBILIARI, E TIPOLOGIA DELLE PRESTAZIONI FORNITE, ANCHE NEL SETTORE ASSISTENZIALE		D'Adda Erica (PD)	8
Audizione del presidente dell'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale (INPS), Tito Boeri:		Di Salvo Titti, <i>vicepresidente</i>	6
Di Gioia Lello, <i>Presidente</i>	2, 5, 10, 14	Favero Nicoletta (PD)	10
		Galati Giuseppe, <i>vicepresidente</i>	6
		Galdani Marcello (AP)	5
		Mongiello Colomba (PD)	9
		Puglia Sergio (M5S)	5
		Santini Giorgio (PD)	7
		ALLEGATO: Documentazione presentata dall'INPS	15

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE
LELLO DI GIOIA

La seduta comincia alle 14.15.

(La Commissione approva il processo verbale della seduta precedente).

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, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sulla gestione del risparmio previdenziale da parte dei fondi pensione e casse professionali, con riferimento agli investimenti mobiliari e immobiliari, e tipologia delle prestazioni fornite, anche nel settore assistenziale, l'audizione del professore Tito Boeri, presidente dell'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale.

Avverto che il professor Boeri è accompagnato dal dottor Antonio De Luca, direttore della direzione centrale studi e ricerche dell'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale.

Do quindi la parola al professor Tito Boeri.

TITO BOERI, *Presidente dell'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale.* Voglio

innanzitutto ringraziarvi per quest'opportunità di parlare e di trattare, anche con un certo dettaglio, dei cambiamenti organizzativi che intendiamo apportare alla macchina dell'INPS. Questo è davvero un problema centrale per il nostro Paese. Un Paese col debito pubblico molto elevato tende abbastanza sistematicamente a lasciar deperire la macchina dello Stato, perché il modo più semplice, più facile di contenere il disavanzo è quello di congelare le assunzioni nella pubblica amministrazione. In questo modo, la si priva di quella linfa vitale data dall'ingresso di nuove competenze. È un flusso di capitale umano spesso inevitabilmente legato al ricambio generazionale, soprattutto in aree in cui la *digital divide* cosiddetta ha un peso.

Oltretutto, spesso la creatività, la disponibilità ad acquisire nuove conoscenze c'è soprattutto all'inizio di una carriera lavorativa. Il blocco del *turnover* nella pubblica amministrazione continua ormai da quindici anni. Inevitabilmente, riduce la qualità delle istituzioni, le impoverisce. Al contempo, le tasse rimangono alte per via degli oneri associati al servizio dell'ordine pubblico, e così nell'opinione pubblica si rafforza la percezione di un'amministrazione inefficiente e molto costosa, con tasse svedesi e servizi pubblici italiani, un carrozzone che pesa come un fardello sulle spalle dei contribuenti, un corpo estraneo che estorce pagamenti come una sanguisuga.

Si mette così in moto un circolo vizioso, che vede la classe politica puntare più sulla riduzione dei costi mediante i tagli lineari, quelli più visibili, che sulla valorizzazione dell'impiego pubblico. I tagli vengono concepiti e attuati come tagli lineari perché siano maggiormente visibili

agli occhi dell'opinione pubblica. Inoltre, l'Esecutivo può appropriarsene direttamente: « Siamo noi che nella legge abbiamo determinato questi tagli, non le singole amministrazioni, che responsabilmente hanno individuato dei potenziali sprechi ».

Questo circolo vizioso è evidente in Italia, e l'INPS è forse l'amministrazione che ne ha fatto maggiormente le spese. Il personale si è ridotto del 10 per cento in tre anni, scendendo ormai al di sotto dei livelli del solo INPS, quindi prima della fusione con Inpdap ed ENPALS, del 2009. Le nostre sedi territoriali fanno fatica a reggere una domanda crescente dato anche l'incremento del numero di prestazioni che eroghiamo e data, soprattutto, la dura prova della crisi.

Vorrei soltanto citarvi gli esempi concreti di due casi. Il primo è quello di Roma Eur, il secondo quello di Napoli Vomero, due realtà in cui abbiamo subito cali del personale dell'ordine del 15 per cento nel giro di un anno. Chiaramente, questo ha inevitabilmente degli effetti. Abbiamo sicuramente fatto molti progressi, che vi diremo, sul piano dell'efficientamento nella gestione delle risorse e delle procedure, ma inevitabilmente abbiamo ridotto la soglia minima, il livello di scala ottimale per poter fornire i servizi ai cittadini. Siamo stati sicuramente più efficienti in questa direzione. Quando, però, dobbiamo ridurre drasticamente il livello e scendiamo al di sotto di quella soglia ottimale, inevitabilmente abbiamo delle conseguenze sui servizi che eroghiamo ai cittadini.

In questi due casi, dopo che c'è stato un calo così forte del personale in queste sedi, a fronte di una persistenza del numero degli accessi, i tempi medi di attesa sono peggiorati tra il 20 e il 30 per cento. L'effetto è, quindi, immediato. Noi misuriamo le code dei cittadini agli sportelli, e questo chiaramente è qualcosa di molto negativo, uno degli effetti negativi di questo blocco del *turnover*. In molti casi, non si raggiunge più quella scala minima in cui si riesce a essere efficienti.

Ancora, ci viene imposto di assorbire il personale in esubero in altri comparti della pubblica amministrazione prima di poter procedere a qualsiasi nuova assunzione, ma noi abbiamo bisogno di professionalità specifiche, non genericamente di personale spesso restio anche per ragioni anagrafiche a imparare un mestiere completamente diverso da quello che svolgeva in precedenza.

Vi abbiamo distribuito un documento con delle tabelle che cercano di delineare un quadro sommario della situazione. Se volete, nelle presentazioni che vi abbiamo lasciato, potete andare alla pagina 18, che offre il quadro dell'evoluzione del numero dei dipendenti INPS a fine anno e, soprattutto, il loro profilo anagrafico.

Come vedete, la tendenza è quella di arrivare ai 58 anni, bellissima età — posso dirlo per esperienza quasi diretta — nella quale però è difficile investire sul proprio capitale umano. La diapositiva n. 19 mostra di quanto dovrebbe aumentare la produttività nei prossimi anni per persona, che vorrebbe dire praticamente arrivare alle 24 ore di lavoro al giorno molto probabilmente, per reggere e impedire che ci sia un incremento delle giacenze, che già adesso sono in alcuni casi abbastanza elevate. Vedete che dovrebbe aumentare dell'ordine del 60 per cento. È un incremento molto forte, non conseguibile in un arco di tempo del genere.

Col quadro attuale, con il blocco di fatto del *turnover* nel 2016 e poi dal 2017 la possibilità di sostituire una persona su quattro e senza poter davvero essere efficienti nella gestione, quindi ricercare le competenze che vogliamo per aumentare la produttività di tutti, l'indice di giacenza, nella diapositiva n. 20, è destinato ad aumentare in modo molto forte, più che a triplicare nel giro di pochi anni. Questo è il quadro di fronte al quale ci troviamo. Noi chiediamo che ci siano delle misure urgenti. Stiamo perdendo più di cento persone ogni mese che passa dato il blocco del *turnover*, e stiamo perdendo competenze davvero per noi molto importanti.

Era proprio in questo senso che avevamo chiesto, nell'ambito della legge di

stabilità, di avere una flessibilità gestionale proprio nel poter gestire il personale esistente, nel poter procedere a nuove assunzioni, e quella flessibilità nell'utilizzo del bilancio, che ci avrebbero permesso di meglio gestire una situazione comunque difficile. Purtroppo, questa flessibilità non ci è stata concessa nonostante il fatto che ci fossimo impegnati a conseguire degli obiettivi superiori a quelli che ci vengono richiesti nella legge di stabilità. Vogliamo e siamo in grado con questa flessibilità di attuare dei risparmi più significativi di quelli che ci vengono chiesti.

Passiamo oltre questa richiesta, che mi sento qui di reiterare, di avere maggiore flessibilità e una presa d'atto del fatto che c'è bisogno di investire in questa macchina, di invertire questa tendenza molto grave all'impoverimento della pubblica amministrazione. Voglio parlarne in senso lato, e non soltanto con riferimento all'INPS. È uno degli esempi più forti, ma certamente è presente anche in altre pubbliche amministrazioni.

Quali sono gli interventi operativi che riteniamo importante avviare in questa fase, e che abbiamo individuato nel nuovo modello di servizio che abbiamo discusso in una *convention* di tutti i dirigenti dell'INPS recentemente? Sono descritti in dettaglio a pagina 16 del documento che vi abbiamo consegnato.

Il primo tipo di interventi riguarda proprio la concezione del nuovo modello di servizio come un modello centrato sull'utente. Non c'è più quella segmentazione verticale in base ai prodotti, alle prestazioni, specializzazioni, per cui ognuno si specializza in una particolare prestazione, divenute sempre di più, ma il nostro modello di organizzazione è legato alle esigenze dell'utente.

Tra l'altro, l'utente ha esigenze sempre più complesse. Sapete bene che non c'è più il posto fisso, quindi abbiamo carriere lavorative mobili, molti immigrati, persone che hanno domande che spesso spaziano tra erogazioni e prestazioni diverse. Noi vogliamo essere in grado di gestire le persone in modo integrato. Questa è l'idea che abbiamo dietro la costruzione di

quello che definiamo il fascicolo elettronico individuale. Deve esserci una storia individuale, e dobbiamo essere in grado di sapere di quell'individuo quali sono esattamente le sue esigenze, i suoi bisogni. Ne approfitteremo anche per una profilazione del nostro sito, molto importante. Sempre più prestazioni vengono svolte *on line*.

Un altro livello molto importante delle nostre attività della riforma organizzativa riguarda l'articolazione territoriale. Vogliamo aumentare, non vogliamo certo ridurre i nostri punti di servizio, concentrando però al tempo stesso la produzione nelle strutture per raggiungere quei livelli ottimali. Di fatto, vogliamo avere un *front end* e un *back office* in cui conseguiamo queste economie di scala. Questo *back office* è, chiaramente, a servizio delle linee direttamente a contatto con gli utenti.

Inoltre, vogliamo lavorare all'interno della macchina e della struttura centrale, semplificando la struttura organizzativa, creando figure di integrazione di servizi diversi, cosa che fino a oggi non avveniva. Avevamo avuto modo di parlarne proprio agli inizi della nuova gestione: avevamo un numero veramente eccessivo di figure legate a progetti spesso anche molto limitati e specifici. Questo semplificherà la gestione, anche i rapporti alla direzione generale, che deve gestire l'istituto.

Vogliamo fare anche dei cambiamenti a livello di processi e di sistemi, utilizzando al meglio le informazioni di cui oggi disponiamo e migliorando in questo modo l'erogazione dei servizi. Per citare un esempio, abbiamo disegnato la gara per il *welfare*, le prestazioni per il *welfare*, in modo questa volta d'arrivare a delle forme di integrazione orizzontale. Questo ci permette di poter meglio gestire una domanda composita, che agisce su prestazioni diverse anziché sul meccanismo di integrazione verticale che c'era prima. Quello, peraltro, aveva creato pericolose situazioni di *lock in* di imprese consolidate, che quindi impedivano anche una concorrenza nella gestione e nell'attuazione di queste gare.

Ancora, vogliamo avere una struttura organizzativa che sia davvero presidio del

nuovo modello di erogazione dei servizi. Faremo una distinzione più chiara tra le funzioni di governo rispetto a quelle, invece, di rapporto diretto con la clientela tra la direzione generale e le direzioni regionali, di consolidamento e semplificazione. Miriamo all'integrazione e al consolidamento delle politiche sulle risorse umane, alla centralità nella rilevazione dei fabbisogni, e quindi alla capacità di costantemente migliorare l'allocazione delle risorse esistenti; alla gestione centralizzata della spesa, cercando di conseguire quelle economie di scala che sono davvero importanti. Vorremmo concentrarci sulla *performance* organizzativa e sui risultati dell'Istituto, in modo da poter anche creare sistemi incentivanti adeguati per il nostro personale.

Concludo ringraziandovi ulteriormente per quest'opportunità. Siamo a vostra disposizione per ulteriori chiarimenti. Il dottor De Luca, che assieme a me e al dottor Cioffi ha seguito questa riforma organizzativa e le nostre proposte, potrà contribuire a questa discussione — se richiesto — con ulteriori dettagli. I documenti che vi abbiamo lasciato entrano nello specifico di vari aspetti, ma credo che forse vogliamo lasciare spazio per i vostri interventi e richieste di chiarimento.

PRESIDENTE. Ringraziamo il presidente Boeri. Do ora la parola agli onorevoli colleghi che intendano intervenire per porre quesiti o formulare osservazioni.

MARCELLO GUALDANI. Ringrazio il presidente dell'INPS, ma con mia grande amarezza devo dirle che qualche tempo fa ho avuto la sfortuna di accompagnare un mio amico in un ufficio INPS per un problema. Ovviamente, non mi sono qualificato, altrimenti sarebbe stato peggio. Ho fatto il semplice cittadino. L'esperienza, molto negativa, è stata quella di non essere ascoltato. Mi dispiace, perché capisco che forse anche il personale che lavora in trincea. Lo dico molto chiaramente. Non so se esistano strumentazioni idonee, una programmazione informatica, una situazione aggiornata.

La mia domanda sarà molto chiara e molto franca, presidente: a che punto è la fusione con gli altri enti? Il programma che espone comprende queste fusioni o siamo ancora in alto mare? Abbiamo assistito all'assorbimento di un ente, poi di un altro, e vorrei capire una volta per tutte se questa sua programmazione è comprensiva di questi enti che sono stati accorpati. La ringrazio e le auguro buon lavoro. Sono consapevole che deve molto lavorare.

SERGIO PUGLIA. Ringrazio il presidente di aver accettato il nostro invito.

Per quanto riguarda la territorialità che l'INPS vuole darsi, o comunque può continuare ad avere, sappiamo benissimo che la *spending review* ha comportato un ammanco nelle casse dell'INPS, ovviamente non dovuto a mala gestione dell'INPS, ma proprio al fatto che lo Stato ha ritenuto di dover effettuare di tagli, ahimè, lineari. Questo, come osservava bene il presidente, comporta una possibilità più ridotta nell'erogare i servizi. Meno servizi, meno personale, significano accumulo di pratica, di tempo, e quindi disservizi.

Cito un esempio di un comune, che però potrebbe essere trasferito a tantissime altre realtà — ne ho avuta anche segnalazione — ossia quello di Torre Annunziata, un comune nel napoletano. Si è deciso di chiudere quella sede in un comune del vesuviano composto da 40.000 abitanti, quindi molto popoloso. Questo ha comportato la confluenza di una parte dell'utenza verso il comune limitrofo di Castellammare di Stabia e di un'altra verso un altro comune, quello di Torre del Greco, dove bisogna arrivare con l'automobile perché non passa assolutamente il servizio pubblico. Ovviamente, soprattutto per le persone anziane, gli invalidi, questo comporta effettivamente un disagio.

Nel caso di Torre Annunziata l'amministrazione mette i propri locali gratuitamente a disposizione dell'INPS, che a oggi non ha colto l'occasione di poter essere presente, e di esserlo gratuitamente. Il mio

sollecito è di verificare tutte queste situazioni in cui ci sono disponibilità gratuite di locali.

GIUSEPPE GALATI. Ringrazio il presidente Boeri.

Recentemente, la sezione di controllo sugli enti della Corte dei conti ha adottato la determinazione n. 6 del 2016, relativa al controllo della gestione finanziaria dell'INPS, sull'evidenza del 2013-2014 e sui prospetti relativi alla successiva annualità. La Corte ha evidenziato alcuni rilievi rispetto all'assetto strutturale dell'ente, con particolare riferimento alle azioni progettuali che nel piano industriale, quello del 2014-2016, avrebbe dovuto assicurare l'integrazione fra strutture e personale attraverso strumenti tecnologici.

La Corte, però, evidenzia una carenza di attenzione riservata alla missione assegnata all'Istituto, cioè quella di provvedere a una concreta riorganizzazione dei servizi e della struttura, in conseguenza dell'incorporazione di grandi enti.

La Corte in sostanza, citando testualmente, parla più di « una sommatoria di posti di funzioni che di un'azione di effettiva razionalizzazione » e si riferisce ovviamente alla permanenza e alla moltiplicazione delle azioni centrali che, per effetto dello spaccettamento delle funzioni, sono considerate in contrasto con i recenti indirizzi normativi.

Vorrei, presidente, conoscere la sua opinione rispetto a queste osservazioni.

Un'altra osservazione si riferisce all'assetto mobiliare della gestione privata perché la Corte dei conti conferma l'esigenza di una verifica, in ordine alla motivazione che sottende la partecipazione dell'Istituto in società a gestione privata, in particolare Equitalia, GE.TI., IGEI e SISPI, con invito a evidenziare quanto meno i profili di redditività che, nella politica e nella gestione finanziaria, ne giustificano la partecipazione dell'INPS. Anche qui, presidente, vorrei una sua valutazione rispetto a questa questione sollevata dalla Corte dei conti. Grazie.

TITTI DI SALVO. Naturalmente, presidente Boeri, lei immaginerà che la sua

presenza è molto « ghiotta » per tutti noi che l'ascoltiamo, per cui le domande che vengono in mente possono essere molte. Io mi limiterò a farne qualcuna e fare qualche riflessione sulle cose che lei ha detto, riservandoci di chiederle un ulteriore incontro su altri temi che nominerò e che poi avremo modo di discutere in altre occasioni.

Intanto la prima considerazione è perfino di premessa e forse scontata, ma assolutamente necessaria perché a volte si perde il senso che del fatto oggi l'INPS sia il soggetto che eroga quasi pressoché totalmente il *welfare* in Italia, quindi la sua salute è la premessa e la condizione affinché le prestazioni sociali del Paese abbiano il « retro necessario per ».

Questa considerazione mi sento di farla perché naturalmente nei confronti dell'INPS c'è un'attenzione spasmodica, a volte inopportuna. Tuttavia, il senso sta appunto in questa centralità nell'erogazione del *welfare* italiano.

In secondo luogo, io credo che la sottolineatura che lei faceva sugli effetti del blocco del *turnover* sia molto importante perché riguarda giustamente non soltanto l'INPS, ma tutta la pubblica amministrazione che nei confronti con altri Paesi soffre questo problema, dal punto di vista della età media delle persone che ci lavorano e che hanno lavorato tutta la vita e hanno la necessità che venga loro riconosciuto rispetto, professionalità eccetera. Lo dico ovviamente sapendo tutto ciò, ma contemporaneamente sapendo che le innovazioni che sono necessarie ai sistemi oggi richiedano un altro tipo di approccio e confidenza. Lo dico per me, quindi lo dico per tutti quelli che hanno questa età e che hanno un altro tipo di formazione.

Questo è un tema fondamentale, non è uno dei temi. Lo penso e sicuramente lo so perché ne abbiamo parlato molte volte con i miei colleghi del Partito Democratico e di tutte le forze politiche.

Questo è un tema che noi stessi dobbiamo impegnarci ad affrontare e che naturalmente, per essere affrontato, richiede le risorse e le scelte necessarie. Certo, questo è il tema della riforma della

pubblica amministrazione; a me pare che sia decisivo. Guardo voi e penso anche alla scuola, quindi non soltanto alla pubblica amministrazione in senso generale, ma ad alcuni punti, perché anche nella scuola è molto importante. L'età media è, anche lì, molto elevata o troppo elevata, quindi faccio questa considerazione per dire che mi impegno e ci impegnammo a fare di questo tema uno di quelli più sensibili da affrontare.

La terza considerazione è, invece, sul piano che lei ci ha presentato che naturalmente va studiato, ma le cose che ci diceva mi sembrano assolutamente utili.

La quarta considerazione è che le cose che lei ci propone presuppongono uno sforzo di organizzazione che massimizza le code che ci sono e le energie che ci sono, avendo sullo sfondo il problema che ci siamo detti. Tuttavia, c'è — lo citava anche un mio collega — un tema che si sovrappone, cioè quello dell'unificazione dell'INPS con INPDAP e ENPALS che è avvenuta, quando è avvenuta e con tempi eccessivamente accelerati per ragioni che sappiamo.

Io penso che tale unificazione abbia prodotto in sé problemi non soltanto di equilibrio generale sui conti che vedremo poi in un secondo momento.

La prossima settimana, come io ho chiesto, avremo un'altra audizione del vostro Istituto e verrà, se ricordo bene, il dottor Crudo perché ci sono problemi specifici, per esempio, che riguardano l'ENPALS dal punto di vista degli utenti, cioè dei lavoratori e delle lavoratrici pensionandi dell'ENPALS.

Per quanto riguarda le procedure, io ho un occhio più sensibile da quel punto di vista perché, per due o tre anni e per una serie di ragioni professionali, mi sono occupata soprattutto di ENPALS. Certo, questo è solo un esempio che indica come alcuni problemi strutturali vanno ricercati nella soluzione di quel punto, quindi lei oggi ci presenta un progetto interessante e sicuramente positivo, ma ci sono problemi che sono legati a quella situazione.

Vorrei fare un'ultima considerazione. Naturalmente io non parlerò di pensioni e

di riforma delle pensioni o reversibilità e quant'altro di cui pure verrebbe da parlare, però ci sono alcuni temi che, appunto perché l'INPS è il faro e il pilastro su cui si fonda il *welfare*, hanno l'attenzione massima delle persone che in questo momento ci ascoltano. Lo dico perché ovviamente è pubblica la seduta.

Queste persone vogliono sapere lo stato di salute dell'INPS e vogliono essere rassicurati per alcune sottolineature, molto spesso improprie, che vengono fatte a questo proposito. Sicuramente l'ha già fatto il Presidente della nostra Commissione, ma io sono qui a chiedere un incontro successivo — non è bene mai mescolare i piani e non serve perché si fa solo confusione, quindi è bene parlare delle singole cose — in cui possiamo affrontare questo tema che è molto legato anche quello che dicevo prima sui rapporti e sull'equilibrio realizzato dopo la fusione e che è un tema su cui la sensibilità delle persone assolutamente massima.

GIORGIO SANTINI. Penso intanto che questo piano, che ovviamente ci riserviamo di guardare meglio, contenga tre concetti molto importanti dal punto di vista dell'impostazione. Il tema dell'integrazione e della flessibilità e quello di avere sempre presente la valutazione di impatto sui risultati rappresentano, a nostro avviso, un impianto che è importante in sé e va naturalmente poi meglio capito.

Vorrei, su questo, porre alcune domande.

La prima riguarda l'arco temporale di questo impianto. Soprattutto — lo diceva già Titti Di Salvo — le chiedo se all'interno di questo progetto si preveda un assorbimento delle problematiche organizzative derivate dagli accorpamenti e dall'offerta dei servizi conseguenti. Mi pare che questo sia un punto importante da capire, cioè quello, al di là degli effetti sul bilancio che è un'altra questione, dell'impianto dal punto di vista del lavoro.

La seconda domanda riguarda anche alcune cose che lei ha già detto nel suo intervento ed è: la copertura normativa che in parte c'è e in parte si sta trasfor-

mando, soprattutto con la riforma della pubblica amministrazione, è sufficiente per implementare e coprire appunto questo progetto di trasformazione o eventualmente c'è necessità di operare?

Questo ci interessa molto, più come legislatori che, in questo caso, come Commissione di controllo.

C'è un terza questione che è già emersa, ma che vorrei comunque sottoporre. È interessantissimo il modello che si vuol proiettare sul territorio, cioè, se non ho capito male, di avere gli stessi o forse anche migliori punti di *front*, cioè di sportello, con una concentrazione sugli aspetti di produzione del servizio eccetera.

Questo è un punto molto delicato perché l'utenza non è solo variegata dal punto di vista delle modalità, (i lavori che cambiano eccetera), ma è anche molto segmentata su base territoriale. Inoltre, per molti aspetti l'INPS è un po' il nuovo luogo, come è stato già detto, cardine dell'offerta di servizio per fasce larghissime di popolazione.

Su questo punto, mi riferisco soprattutto al tema delle aree sub-provinciali, usando un termine desueto ormai perché non ci saranno più le province a breve, quindi per quello che una volta erano i capoluoghi di provincia, cioè stiamo parlando delle aree sottostanti che in molte realtà italiane sono altrettanto importanti. Questo è un tema sul quale credo vada attentamente valutato come applicare questo impianto che — ripeto — dal punto di vista dell'impostazione è assolutamente interessante, ma dal punto di vista della ricaduta va attentamente valutato.

ERICA D'ADDA. Ringrazio il presidente dell'INPS Boeri.

Anch'io penso che i piani debbano rimanere distinti, per cui credo che un successivo passaggio per altri temi sia importante.

Certo, senza essere entrati nel merito che approfondiremo poi noi, guardando le *slide* che ci ha presentato, io metterei in evidenza innanzitutto una cosa.

Lei si è anche presentato con la *slide* n. 1, dicendo io vi porto un progetto, però vi dico anche che ho fatto delle cose, perché, quando noi abbiamo un più 21 per cento di contributo alla riduzione del debito, costi di gestione abbassati e economie trasferite al bilancio dello Stato che sono al più 40 per cento, io vi dico già che qualcosa ho fatto, cioè mi sono messo nelle condizioni di portare un progetto, quindi probabilmente ho credibilità da questo punto di vista. Tanto è vero che è un progetto dal mio punto di vista che, a grandi linee, è anche molto innovativo.

Guardavo la *slide* n. 8, cittadini, intermediari, penso alle *start-up*, ma anche alle imprese in sofferenza. Vengo da una regione ricca, zona di Varese, Busto Arsizio, e penso che trovare soluzioni per far superare momenti di scarsa liquidità alle piccole imprese rappresenti anche una capacità molto forte di mettersi in relazione con il territorio. Tuttavia, le altre *slide* ci mostrano una evidente sofferenza.

Allora, ci si chiede se il progetto è buono, ma noi legislatori dobbiamo mettere nella condizione di avere le risorse per un progetto. Obiettivamente la domanda è la stessa di Santini, cioè che cosa pensa appunto della questione del rinnovo legislativo riguardo alla pubblica amministrazione e se è sufficiente per voi o non è sufficiente.

Ho anche una domanda che, invece, è strettamente legata ai lavori della Commissione lavoro, e che riguarda gli ispettori dell'INPS.

C'è questa questione dell'agenzia che ha in qualche modo centralizzato i vari pezzi, cioè l'INPS che era quello a mio avviso più consolidato — lo dico e spero non si offenda nessuno — e con maggiore esperienza da un certo punto di vista, poi l'INAIL, ma anche in parte il Ministero del lavoro.

Vorrei sapere come state vivendo tutto questo e come sta procedendo quella che io chiamo appunto « centralizzazione » che è una cosa importante, ma che, se viene fatta in un certo modo, funziona bene,

mentre, se viene fatta in un altro modo, rischia di produrre più danni di quanti ne potrebbe mettere a posto. Grazie.

COLOMBA MONGIELLO. Ho tre domande velocissime, presidente. La collega D'adda mi ha preceduta sul tema dei controlli. Noi abbiamo fatto già una discussione con la Commissione lavoro e la Commissione agricoltura per quel che riguarda il caporalato.

Il tema dei controlli è un tema serio che noi abbiamo affrontato come Governo con il disegno di legge che è adesso in discussione al Senato e così via. Rispetto al numero anche degli ispettori tuttora in servizio presso le sedi periferiche, ritiene che riusciamo a superare quelle criticità che sono presenti in alcune zone del nostro Paese? Faccio la domanda specifica: riguardo le truffe in agricoltura, il tema del caporalato e le truffe ai contributi INPS, riteniamo di avere risorse sufficienti in zone calde del nostro Paese? Questa è la prima domanda.

Le faccio la seconda domanda che si interseca con la prima. Stanno chiudendo molte sedi periferiche. I cittadini sono molto allarmati, ma lo sono anche le amministrazioni locali, anche perché — molti colleghi hanno fatto già un riferimento prima — l'INPS è il *front office*, rispetto a tanti servizi, ma anche a una popolazione anziana sempre più crescente, quindi è il punto di partenza rispetto a molte altre istanze.

La preoccupazione è la seguente: i sindaci si rendono disponibili per la ricerca della sede, ma non hanno le risorse per mantenere queste sedi. Faccio riferimento a comuni che ci sono dalle mie parti, come Cerignola, Lucera e così via. Qual è l'atteggiamento dell'INPS rispetto a queste criticità? Ci sono alcuni punti molto delicati di alcune zone provinciali dove si sta intervenendo con strumenti efficaci. La chiusura delle sedi come può evitare che tutto questo lavoro vada disperso?

Le faccio anche una domanda un po' particolare. Lei ha disegnato questo modello di erogazione di servizio che legge-

remo anche con molta attenzione, per cui mi perdonerà se non l'ho fatto già in maniera dettagliata, e ha ridisegnato la struttura dell'INPS con la collaborazione del direttore generale. Io non posso eludere questa domanda: come ritiene l'INPS di poter andare avanti con l'attuazione di questo piano a breve e medio termine, rispetto anche a tutti i problemi che si sono venuti a creare, senza il direttore generale?

MARCO BALDASSARRE. Sarò brevissimo, anche per concedere il tempo alla risposta. Ringrazio anch'io il presidente e il dottor De Luca per la presenza. Vorrei chiedere anche un paio di cose sulle professionalità specifiche necessarie all'interno dell'Istituto.

Certo, considerando appunto l'età media elevata all'interno dell'Istituto, sicuramente in alcuni casi è giusto procedere con competenze esterne, ma credo sia anche opportuna una mappatura delle competenze interne più dettagliata per cercare di evitare il più possibile l'esternalizzazione di alcune competenze.

Poi, si chiedeva anche una maggiore flessibilità interna e una maggiore possibilità di gestione che vanno benissimo ovviamente per velocizzare alcune procedure, ma credo che questo vada bene solo dopo una riforma della *governance* dell'Istituto che attendiamo da anni e di cui si parla tantissimo. Tra l'altro, dal Governo non arriva nessuna risposta. Certo, ci sono diverse proposte depositate, tra cui una anche a mia prima firma che avevo fatto pervenire, ma non viene calendarizzato nulla e appunto dal Governo non ci fanno sapere nulla, quindi chiedo se lei è a conoscenza degli intendimenti riguardo la riforma della *governance* dell'INPS.

Glielo chiedo anche perché questo tema viene affrontato pure nella relazione della Corte dei conti che è uscita qualche giorno fa e in cui si ricalca appunto la necessità della riforma sia per alcuni aspetti gestionali interni sia anche per evitare troppo accorpamento di poteri in mano a poche persone.

Abbiamo visto purtroppo che l'ultima questione del direttore generale Cioffi magari ha a che fare anche con questo.

Io credo sia un tema prioritario rispetto a tante altre questioni, quindi vorrei sapere lei che ne pensa e se può darci qualche notizia che appunto dal Governo non arriva. Grazie.

NICOLETTA FAVERO. Mi resta solo una curiosità, perché i colleghi hanno già chiesto tutto, rispetto ai nuovi modelli che anche in Italia penso e spero diventino effettivi nel lavoro pubblico, come sono già nel privato. Parlo dello *smart working*, del lavoro agile. Sono convinta che lavoratori e dipendenti motivati e che stanno bene sul luogo di lavoro erogano indubbiamente servizi migliori.

Questo va incontro a più vantaggi. A parte la mappatura, tutto quello che è stato detto, i presidi, che sono utili, alcune sedi sono forse faraoniche, sovrabbondanti nelle vostre strutture: avete pensato anche a questa nuova formula? Stiamo affrontando la questione in sede di Commissione lavoro Senato. Porta anche a un abbassamento dei costi per il mantenimento delle sedi, anche a un nuovo modo di valutare come i vari dipendenti agiscono, perché c'è un controllo diverso, proprio nuovo. La valutazione è basata sui risultati.

Ultima ma non meno importante, c'è la conciliazione dei tempi di vita e lavoro delle persone, che si lega anche al *welfare* aziendale, su cui eventualmente anche in una prossima puntata, visto che siamo soliti incontrarci, potremo gettare le basi.

PRESIDENTE. Lei ci ha presentato questo progetto interessante, ma le chiederemmo tutti di presentarci a breve anche il piano industriale. Mi pare di capire, anche dalle riunioni che abbiamo tenuto precedentemente, che abbia una precisa idea dell'INPS, e quindi è giusto che siamo messi a conoscenza dei suoi dettagli.

In secondo luogo, gradiremmo anche, come le abbiamo chiesto più volte, che ci invii una scheda di tutte le attività che all'interno dell'INPS si svolgono. Mi riferisco anche alle attività di appalto. Purtroppo, oggi non le abbiamo.

Ancora, una preghiera. Lei ha perfettamente ragione, e io non mi soffermo sulle analisi economiche che ha svolto per il semplice motivo che avremmo necessità di discutere per moltissimo tempo, ovviamente con posizioni più o meno divergenti o che possono essere convergenti. Siamo convinti che l'INPS abbia delle difficoltà relativamente al personale, e ci rendiamo conto delle problematiche legate alla riduzione del personale anno dopo anno.

Nel frattempo, però, stabilizzate quelli che ci sono. Non c'è bisogno di una deroga per stabilizzare quelli che ci sono. Ultimamente, anche l'INAIL ha stabilizzato delle persone senza aspettare la deroga. A me pare che l'INPS possa, attraverso i meccanismi legislativi esistenti, procedere a una stabilizzazione. Questo è possibile, appunto, con le professionalità che oggi i lavoratori dell'INPS hanno e hanno acquisito. Non sono più vecchie professionalità, ma nuove, sono soprattutto sono di età abbastanza giovane. Le rivolgo questa preghiera in modo estremamente forte e pressante. Definiamo questo problema, che ci portiamo avanti da moltissimo tempo, per alcuni addirittura da vent'anni.

Le do nuovamente la parola per rispondere ai colleghi, che, come ben ha notato, sono intervenuti tutti, perché estremamente interessati al problema dell'INPS.

TITO BOERI, *Presidente dell'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale*. Vi ringrazio di tanta attenzione. Spero di riuscire a darvi delle risposte. Non saranno del tutto esaustive. Credo che alcune richiederanno ulteriori audizioni.

Vorrei innanzitutto ringraziare l'onorevole Di Salvo per aver ricordato l'importanza che la macchina INPS riveste per il benessere delle persone che abitano in Italia. Credo che lo riscontriamo tutti i giorni. I milioni di persone che si rivolgono a noi sono sempre di più, ormai quasi la totalità. Dal « Bonus bebè », ci rivolgiamo a tutte le età, e cerchiamo di fornire dei servizi. Nel bene o nel male, le attività dell'Istituto che ho l'onore di presiedere hanno effetti direttamente sul benessere di queste persone.

C'è anche un contributo di natura più indiretta che l'INPS dà al benessere delle persone che abitano in Italia legato alla sua efficienza, alla sua capacità di recuperare delle risorse. I dati che vi ho mostrato, per esempio, documentano che negli ultimi anni l'INPS ha contribuito per più di un punto di PIL alla riduzione del debito pubblico in Italia, rendendo più efficiente la nostra capacità di ridurre l'evasione contributiva e contribuendo a dei risparmi di spesa, che sono stati dolorosi. Per la macchina dell'INPS, infatti, abbiamo ridotto di circa 700 milioni, come abbiamo evidenziato mettendolo in luce proprio nell'operazione trasparenza, i costi di funzionamento della macchina INPS.

Questa è parte del contributo, e noi vogliamo dare un contributo ancora maggiore all'efficientamento e ai risparmi di quello che abbiamo dato in passato, tenendo conto però che c'è un problema di qualità dei servizi. Credo che l'obiettivo che bisogna raggiungere sia quello di essere più efficienti, al tempo stesso migliorando la qualità dei servizi forniti. Vogliamo aumentare in questo senso le interazioni che abbiamo con le famiglie e con le imprese. Ringrazio la senatrice D'Adda per averci ricordato dei rapporti che intratteniamo con le imprese, della nostra volontà di poter ulteriormente intensificare queste interazioni anche procedendo in modo diretto, non sempre necessariamente attraverso degli intermediari.

Diversi di voi, il senatore Gualdani, l'onorevole Di Salvo, il senatore Santini, mi ponevano un quesito sulla fusione INPS, ENPALS, INPDAP, dicendo che è forse da qui che sono nati tutti i problemi. Credo di no. Credo che dobbiamo essere orgogliosi di avere un istituto che si occupa del *welfare*, della previdenza in Italia, che integra prestazioni di lavoratori così diversi tra loro, e che riesce oggi a raccogliere quasi l'85 per cento delle persone che lavorano in Italia. È un fatto molto importante, molto positivo, e sarà foriero di importanti economie di scala, sarà un modo che ci renderà molto più capaci di gestire carriere mobili. Credo che avremo

tantissimi vantaggi da quest'integrazione nel corso del tempo. Vi assicuro che all'estero si guarda con invidia al caso italiano, perché la gestione di questi trasferimenti è molto più frammentata.

Tuttavia, non posso non dire che, quando mi sono trovato a dover gestire questa macchina, mi sono reso conto che quella fusione era stata fatta solo sulla carta. Era una fusione a freddo, in cui le posizioni dirigenziali, centrali all'INPS sono state ottenute sommando le posizioni dirigenziali, 25 all'INPS, 23 all'Inpdap, quindi 48 le posizioni che sono state create. Le procedure non sono state armonizzate, unificate. Stiamo facendo adesso la fusione. I ritardi, i problemi, le criticità che abbiamo oggi nelle gestioni ENPALS e INPDAP derivano dal fatto che quelle procedure sono state mantenute con delle procedure diverse e non integrate con quelle che venivano utilizzate.

Chiaramente, in questo contesto quei vantaggi che si hanno dall'unificazione non vengono conseguiti, ma la fusione la stiamo facendo. Vi assicuro che la stiamo facendo. Abbiamo un cronoprogramma di attività proprio per essere molto più efficaci. Soprattutto, il nostro obiettivo in questo momento sono i dipendenti pubblici e i lavoratori ENPALS, in relazione a cui notiamo che ci sono delle criticità.

Abbiamo bisogno della collaborazione anche delle altre amministrazioni pubbliche. Permettetemi di usare quest'occasione per invitare nuovamente a una correttezza di rapporti con noi, soprattutto per quanto riguarda la rendicontazione delle posizioni individuali, cosa che molto spesso le amministrazioni pubbliche non fanno, e che sin qui ci ha impedito di fornire a tutti i dipendenti pubblici quel servizio che abbiamo erogati ai dipendenti privati, cioè la possibilità di avere previsioni sulla loro pensione futura. Spero che presto potremo fornirla anche a chi non a accesso *on line*, non ha il PIN dell'INPS.

Quanto al bilancio, certo, siamo a vostra disposizione. Eravamo qui prima di Natale per parlare dell'operazione che abbiamo fatto di trasparenza nella svalutazione del credito. Tra l'altro, da qui ori-

ginano alcuni degli allarmi di questi giorni sui giornali. Noi abbiamo semplicemente fatto un accantonamento più importante al fondo svalutazione crediti, perché pensavamo che fosse importante nell'ambito di un'operazione di trasparenza dei conti dell'INPS.

In passato così non veniva fatto. In sede di bilancio preventivo si facevano degli accantonamenti molto bassi, per poi potenziarli nel corso dell'anno. Noi abbiamo voluto farlo subito, perché ci sono delle regole per la svalutazione dei crediti, e questi ci facevano pensare che avremmo dovuto fare degli accantonamenti superiori. Questo spiega perché ci sia stato questo deterioramento del disavanzo dell'Istituto. È una questione contabile e di trasparenza. I cittadini non hanno nulla da temere.

Ricordavo anche in passate occasioni che le prestazioni che eroghiamo sono a fronte di leggi dello Stato, che stabiliscono dei diritti soggettivi degli individui. Non c'è da temere. Poniamo pure anche che l'INPS fallisse, e vi assicuro che non è questo quello che sta avvenendo; in ogni caso, siccome lo Stato italiano è colui che garantisce su questi pagamenti, i cittadini italiani continueranno a vedersi versare le loro prestazioni e le loro pensioni.

È stata sottolineata una richiesta. Quando torneremo, potremo parlare anche più in dettaglio degli appalti e delle procedure negoziali. Siamo senz'altro a disposizione. Per questo credo che sia opportuno dedicare a quest'aspetto l'attenzione dovuta. Ricordavo prima, comunque, di come abbiamo cambiato le regole per le gare per il *welfare* e che cosa ci attendiamo da queste modifiche anche sul piano delle prestazioni che forniamo ai cittadini.

Venendo ad un tema molto caro al presidente Di Gioia, vorrei dire che certamente abbiamo particolare attenzione al problema dei comandi e che procederemo alla stabilizzazione, come lui ci ha più volte richiesto. Tuttavia, dobbiamo essere consapevoli del fatto che queste persone sono già da noi. Non è con questa scelta che risolviamo i problemi e le cri-

ticità che vi dicevo. Certo, potremo migliorare gli incentivi, integrarli ancora di più, e vi assicuro che siamo molto attenti a gestire al meglio le risorse di cui disponiamo. Non è così, però, che risolviamo i problemi che vi annunciavo.

Il senatore Santini e credo l'onorevole Baldassarre mi chiedevano se basterà la riforma della pubblica amministrazione. Devo dire che questa è una domanda a cui è difficile dare una risposta adesso. Quella riforma ancora non c'è. Di fatto, c'è una legge delega che deve essere tradotta in decreti attuativi. Quando avremo i decreti attuativi potrò dare una risposta. Ho il sospetto che non tutto potrà essere affrontato in quella sede. Riformare la macchina dello Stato, cosa fondamentale per il nostro Paese, per il nostro Mezzogiorno, non è operazione che si faccia con riforme di questo tipo. Può darsi che si possono fare molte cose.

Tra queste mi auguro ci sia anche la *governance* dell'INPS. Fin da quando ho iniziato questo lavoro ho chiesto a gran forza e avanzato proposte che andavano e vanno nella direzione di ridurre il potere di cui oggi dispongo come presidente dell'INPS, che è una struttura monocratica, ed è quella che massimizza il mio potere. Non credo che sia questo il modo di gestire un ente dell'importanza dell'INPS. Abbiamo bisogno di un consiglio di amministrazione, di un'*accountability* di natura diversa, di organizzare le nostre funzioni. Se potessimo avere questa riforma dalla *governance* contestualmente alla riforma organizzativa che stiamo facendo, sarebbe ottimale. Le due cose si nutrono a vicenda e procedono di pari passo.

Quanto alla questione della territorialità, sicuramente ci sono delle differenze sul territorio nella qualità dell'erogazione, ma non tutte sono così ovvie come si pensa, con un omogeneo divario nord-sud. In realtà, è più a macchia di leopardo. Abbiamo le rilevazioni delle code agli sportelli, e in alcune regioni del nord ci sono code più consistenti che in alcune regioni del sud. La situazione è molto più

variegata di quanto si pensi normalmente, anche se mediamente la situazione delle sedi del sud è più grave.

Posso dirvi che non abbiamo nessuna intenzione di abbandonare il territorio. Al contrario, vogliamo potenziare la nostra presenza sul territorio. Faremo di tutto per evitare che la *spending review* si traduca in un nostro abbandono o in una riduzione della presenza sul territorio. In questo senso, già collaboriamo con le amministrazioni comunali, e in molti luoghi abbiamo trovato degli accordi per poter gestire le sedi dei comuni. Questa è la nostra scelta. Vogliamo continuare a essere presenti, perché sappiamo quanto importanti siano i servizi che eroghiamo.

Soprattutto, siamo consapevoli del fatto che, seppur stiamo facendo investimenti nella digitalizzazione e nei rapporti *on line* con gli utenti, ci sarà sempre bisogno del rapporto personale. Di fatto, siamo un salvadanaio di vetro. Le persone vengono da noi e spesso hanno bisogno di parlare con qualcuno, di avere il contatto personale, perché un rapporto fiduciario si nutre anche dei contatti personali.

Quanto agli ispettorati, sapete che mi sono espresso più volte in modo molto critico su quell'operazione, che ritenevo sbagliata. L'operazione è stata fatta. A questo punto, non rientra più nelle nostre competenze dirvi come sta andando né dirvi quali sono i piani futuri. Noi collaboriamo al massimo con la nuova agenzia. Posso dirvi che stiamo facendo quello che possiamo ancora fare, e che è fondamentale nella repressione dell'evasione contributiva. Stiamo, cioè, facendo *intelligence*, in tutti i modi, con una collaborazione molto più stretta che in passato con l'Agenzia delle entrate, con l'incrocio delle diverse banche dati. Pensiamo su questa base di poter fare molto.

Questo può servire moltissimo anche nella lotta contro il caporalato. Non a caso, presidiamo la cabina di regia sul caporalato. Abbiamo dato un contributo credo importante a quest'iniziativa. Riteniamo che alcune delle iniziative prese non siano sufficienti. Abbiamo messo in piedi un progetto molto più ampio, anche

su richiesta dei Ministeri delle politiche agricole e del lavoro, con questa capacità propositiva dell'INPS. Mi piace ricordare che anche in quel caso abbiamo avanzato delle proposte di riforma, che solo in parte state prese in considerazione. È il caso del passaggio a UNIEMENS nella rendicontazione dei contributi, qualcosa di molto importante, ma ci sarebbero tante altre cose da fare. Non è solo una questione di risorse per gli ispettorati, di repressione per ridurre il caporalato. Ci sono tante altre cose da fare.

Relativamente alla riforma dell'organizzazione interna, vi dicevo che vogliamo appunto razionalizzare, avere una struttura agile, che ci permetta di reagire anche a tante sollecitazioni che ci vengono tutti i giorni. Spesso, in queste grandi organizzazioni si hanno tante sollecitazioni che si viene distratti anche dagli obiettivi strategici. Speriamo, invece, con una struttura più agile di poter gestire sia l'immediato, il giorno per giorno, sia le scelte più di fondo.

Mi chiedevate anche come andrà avanti la riorganizzazione in assenza del direttore generale. Innanzitutto, il direttore generale c'è ancora. Ha semplicemente chiesto di autosospendersi. Credo che il termine autosospensione renda l'idea, che è quella di una richiesta di aspettativa, nella fattispecie di due mesi, che mi è stata fatta, per potersi esprimere meglio in una serie di vicende che lo vedevano direttamente chiamato in causa da alcuni quotidiani. È una scelta che penso vada rispettata, ma che chiaramente per noi ha dei costi.

Certamente, infatti, rinunciare anche per un periodo breve alle competenze di una persona di qualità come il dottor Cioffi è per noi molto gravoso. Tuttavia, abbiamo agito in modo da evitare che questa scelta potesse tradursi in ritardi anche nella sola conduzione del processo di riorganizzazione dell'Istituto. Ho dato immediatamente comunicazione di questa scelta ai ministeri e abbiamo subito individuato un direttore vicario, che è già nel pieno delle sue funzioni. Abbiamo riunito la dirigenza. Vi assicuro che stiamo an-

dando avanti esattamente coi tempi pre-stabiliti nella riforma dell'organizzazione, nel rivedere il regolamento di organizzazione, quello delle competenze, i due passi iniziali per portare a termine questa riforma. Ciò avrà dei tempi non immediati. L'orizzonte è quello dei tre anni, ma contiamo già nell'arco di quest'anno di avere dei risultati importanti da portare a voi.

Posso confermarvi, quindi, che l'intenzione di andare avanti su questo disegno c'è, e che certamente, a mano a mano che produrremo dei documenti più elaborati della visione sommaria che vi ho oggi qui illustrato, ve li trasmetteremo, e saremo a vostra disposizione per discutere i dettagli. Relativamente ai riferimenti su quanto detto dalla Corte dei conti, gli aspetti erano due. Una questione riguardava la riorganizzazione.

Noi stiamo agendo esattamente in questa direzione, cioè l'idea è quella di costruire una struttura di riporto diretto al direttore generale molto più snella, con dieci riporti in luogo dei 48 attuali, e con delle forme di integrazione e di coordinamento delle altre direzioni all'interno dell'Istituto.

Per quanto riguarda la gestione immobiliare, forse sarebbe il caso di parlarne quando tratteremo ancora del bilancio. Vi posso dire, però, che alcune di queste gestioni sono imposte per legge, come per esempio il caso di Equitalia. Certo, noi collaboriamo strettamente e chiaramente ne beneficiano sul piano della riscossione. Altre presenze ci servono, come per esempio quella di INPS-SISPI che in questo momento tra l'altro è di particolare importanza nel progetto che stiamo conducendo in Cina. Noi stiamo assistendo il Governo cinese nella riforma del sistema

previdenziale. In questo caso, avere una struttura come SISPI ci è di grande aiuto per poter appunto gestire anche contratti a livello locale.

PRESIDENTE. Come anticipato, la riconvocheremo, anche per discutere in maniera più specifica delle questioni relative al bilancio.

TITO BOERI, Presidente dell'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale. Siccome il problema del bilancio preventivo è che viene in prima battuta redatto senza tener conto della legge di stabilità, forse sarebbe più utile rivederci una volta che abbiamo la nota di variazione che incorpora già la legge di stabilità. Ritengo che questo renderebbe più significativa anche la nostra discussione.

PRESIDENTE. Ci metteremo d'accordo. Ovviamente, saremo in contatto con lei per fare in modo di fissare una data che sia tenga conto di queste esigenze. Ringraziando ancora il presidente Boeri, dispongo che la documentazione sia pubblicata in allegato al resoconto stenografico della seduta odierna e dichiaro conclusa l'audizione.

La seduta termina alle 15.20.

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

DOTT. RENZO DICKMANN

Licenziato per la stampa
il 26 maggio 2016.

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO

ALLEGATO

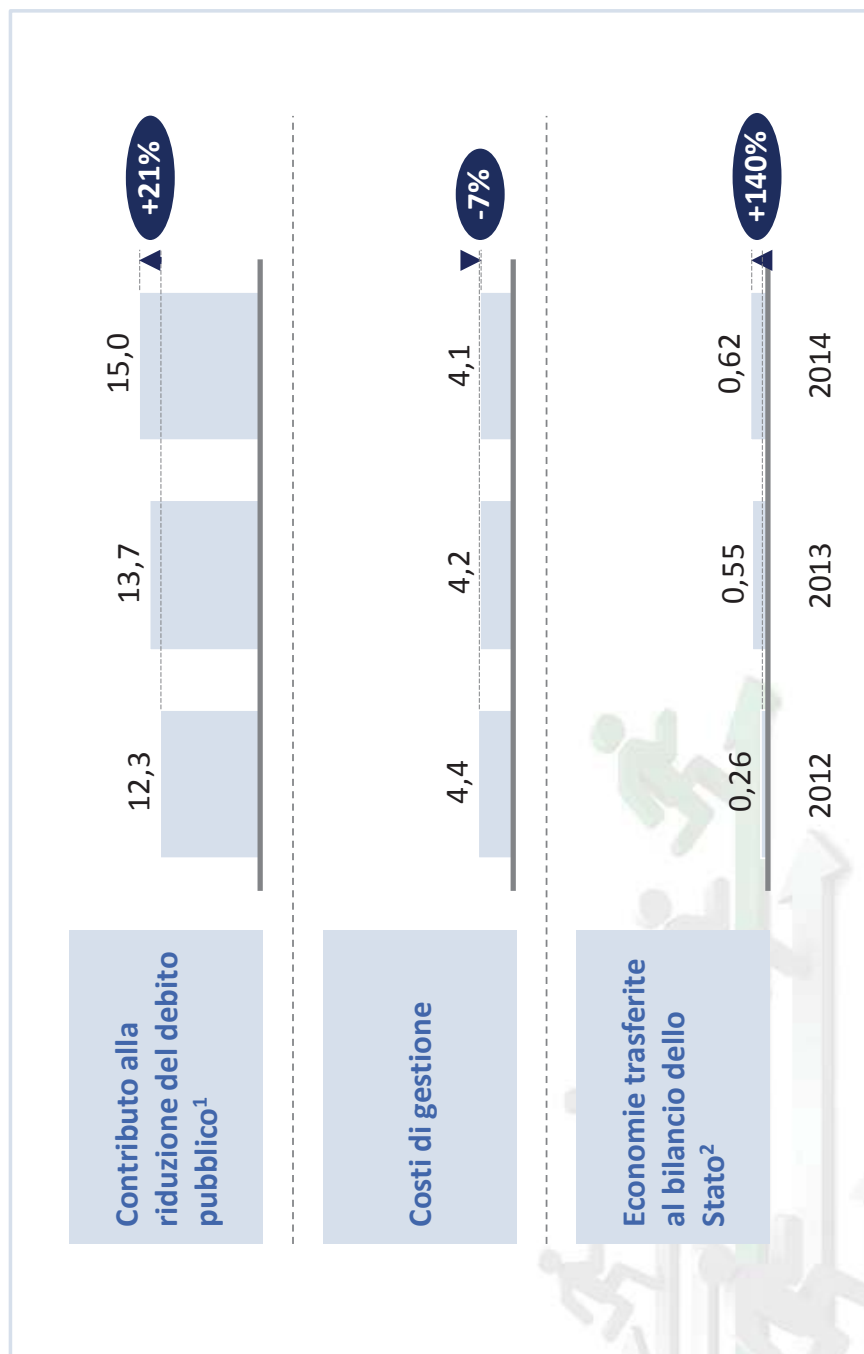


Progetto

«Evoluzione del modello di servizio dell'INPS»

INPS oggi: risultati in continuo miglioramento

Miliardi di euro



1 Iniziative collegate ad attività istituzionali che comportano maggiori entrate o minori uscite, sia di contributi che di prestazioni (internamente: Valore economico della produzione)

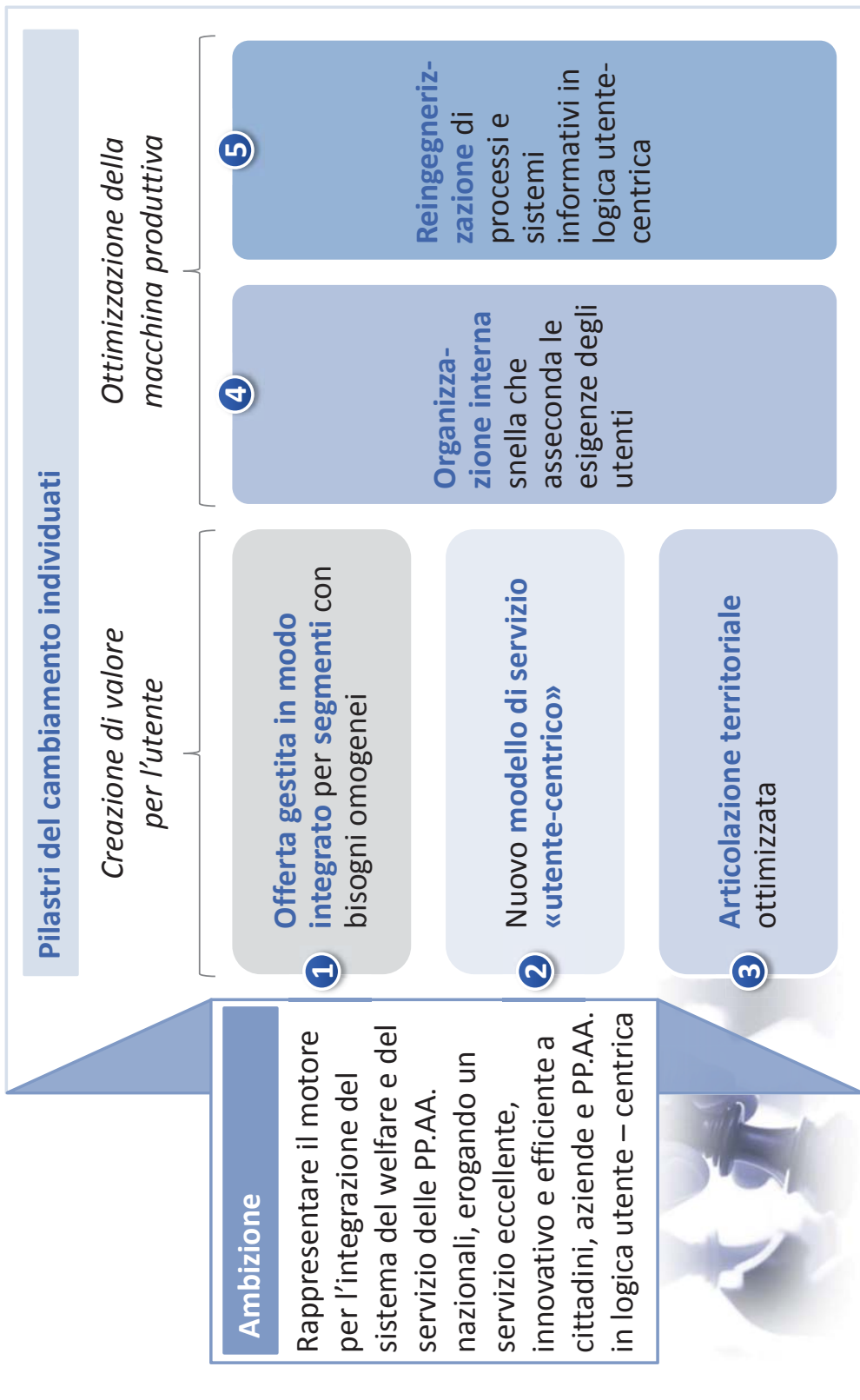
2 Riduzioni di spesa derivanti da provvedimenti legislativi comportanti il versamento delle relative economie al bilancio dello Stato



Attuale contesto: una spinta verso ambizioni sempre più alte



Evoluzione di INPS: cinque pilastri strategici



Creazione di valore per l'utente: capisaldi del cambiamento

Capisaldi del cambiamento

Da ...

... A



1 Offerta

- **Catalogo prodotti gestito sulla base della domanda¹** e servizi informativi impersonali, generici e limitati a servizi già scelti dall'utente²
- **Segmentazione** utenza in base ai bisogni
- **Portafoglio prodotti** gestito in modo integrato secondo un approccio consulenziale personalizzato

2 Modello di servizio

- **Modalità di offerta dei servizi** che ricalca gli assetti organizzativi interni, indipendentemente dall'insieme di bisogni che interessano uno stesso soggetto
- **Necessità per l'utente di individuare l'ufficio di competenza**, con conseguente accesso pluricanale ai servizi
- **Approccio proattivo** e multicanale alle esigenze dell'utente attraverso una **ricomposizione delle metodologie e delle competenze** attuali basata su un maggiore controllo degli eventi e sulla previsione delle tendenze e dei comportamenti
- **Presenza in carico unitaria** dei bisogni di ciascun profilo di utenti

3 Articolazione territoriale

- **Struttura territoriale fortemente capillare** e diffusa sul territorio
 - ~500 sedi³, agenzie e agenzie complesse
 - ~1.700 Punti INPS⁴ e Punti Cliente⁵
- **Razionalizzazione** delle strutture presenti sul territorio con **semplificazione del layout dei punti di contatto fisico** in ottica di servizio, valorizzando presenza territoriale degli intermediari



1 Ad eccezione del servizio "La mia pensione"

2 i.e., senza valutazione della relazione con altri aspetti della vita previdenziale dell'utente

3 Direzioni Regionali, Provinciali, Metropolitane e Filiali di coordinamento

4 Sportelli gestiti part-time (1-2 volte a settimana) da personale di strutture di categoria superiore, tipicamente con orizzonte temporale inferior all'anno

5 Sportelli telematici attivi presso le AA.PP. o associazioni riconosciute

Ottimizzazione della macchina: capisaldi del cambiamento

Capisaldi del cambiamento

Da ...



... A

4 Organizzazione interna e risorse umane

- **Struttura organizzata per aree tematiche istituzionali** e linee di produzione con forte **parcellizzazione** e senza una chiara separazione tra funzioni di governo e funzioni “core”
- Forte cultura di **efficienza procedurale**
 - Risposte puntuali a **istanze formali**
 - **Certificazione** solo di atti e situazioni già consolidati
- Politiche di **rewarding** correlate allo **sviluppo professionale** e alla **progressione delle competenze** più funzionali al nuovo modello di servizio ad oggi non consentite

5 Processi e sistemi

- **Piattaforma tecnologica** organizzata in **logica verticale per linea di produzione**, con limitato livello di integrazione per la gestione unitaria degli utenti
- **Passività** rispetto ai trend e ai volumi della domanda, con i processi di produzione innescati prevalentemente da input specifici o adattamenti rispetto a situazioni già in atto

➤ **Riprogettazione banche dati e infrastruttura tecnologica** in ottica di

- **Integrazione di fonti** informative
- Garanzia della **tracciabilità dei processi** di erogazione di servizio
- Creazione di un **sistema aperto** con le altre PP.AA.

Istituiti cinque Gruppi di lavoro dedicati alla definizione delle linee guida evolutive

Obiettivi dei Gruppi di lavoro

A Nuovo modello di servizio

Ridefinizione modello di servizio ai cittadini e alle aziende, ispirato a principi di **proattività e personalizzazione, semplificazione nell'accesso ai servizi, sviluppo di servizi di orientamento e consulenza, realizzazione di sinergie istituzionali**

B Evoluzione del modello professionale

Individuazione un complesso di iniziative per rendere il modello organizzativo, le strutture, i comportamenti e le azioni **funzionali al raggiungimento degli obiettivi** in ottica di **creazione di valore** per i clienti, esterni ed interni

C Sistema di performance management

Adeguamento del sistema di **performance management** allo scopo di orientare l'attività e la performance a ogni livello dell'istituto verso i più **elevati standard di qualità, efficacia ed efficienza**

D Creazione del valore e monitoraggio della spesa

Individuazione di un complesso di iniziative per rivedere gli obiettivi da realizzare, gli strumenti e le metodologie da utilizzare, per un'**ottimale allocazione delle risorse**

E Quick wins – Azioni immediate ad impatto certo

Individuazione di iniziative in grado di generare valore garantendo, a risorse invariate, **risultati immediati** in termini di semplificazione dei processi, di efficienza e di economicità

Tempistica di lavoro:
da luglio a
dicembre 2015

GRUPPO DI LAVORO “NUOVO MODELLO DI SERVIZIO”

A Evoluzione del nuovo modello di servizio

Linee guida del cambiamento

Un’offerta di servizi integrata per segmento e profili di utenza

Modello di distribuzione del servizio, articolazione di canali e modalità di interazione organizzati alla luce dei **bisogni dell’utente**

Digitalizzazione dei servizi e piena **automazione** e **dematerializzazione** dei processi di lavoro come fattori propulsivi del cambiamento

A Segmentazione dell'utenza sulla base dei bisogni

L'evoluzione del modello di servizio si fonda sulla capacità di **conoscere, analizzare e anticipare i bisogni** dell'utenza identificando **segmenti omogenei** a cui associare un'offerta integrata

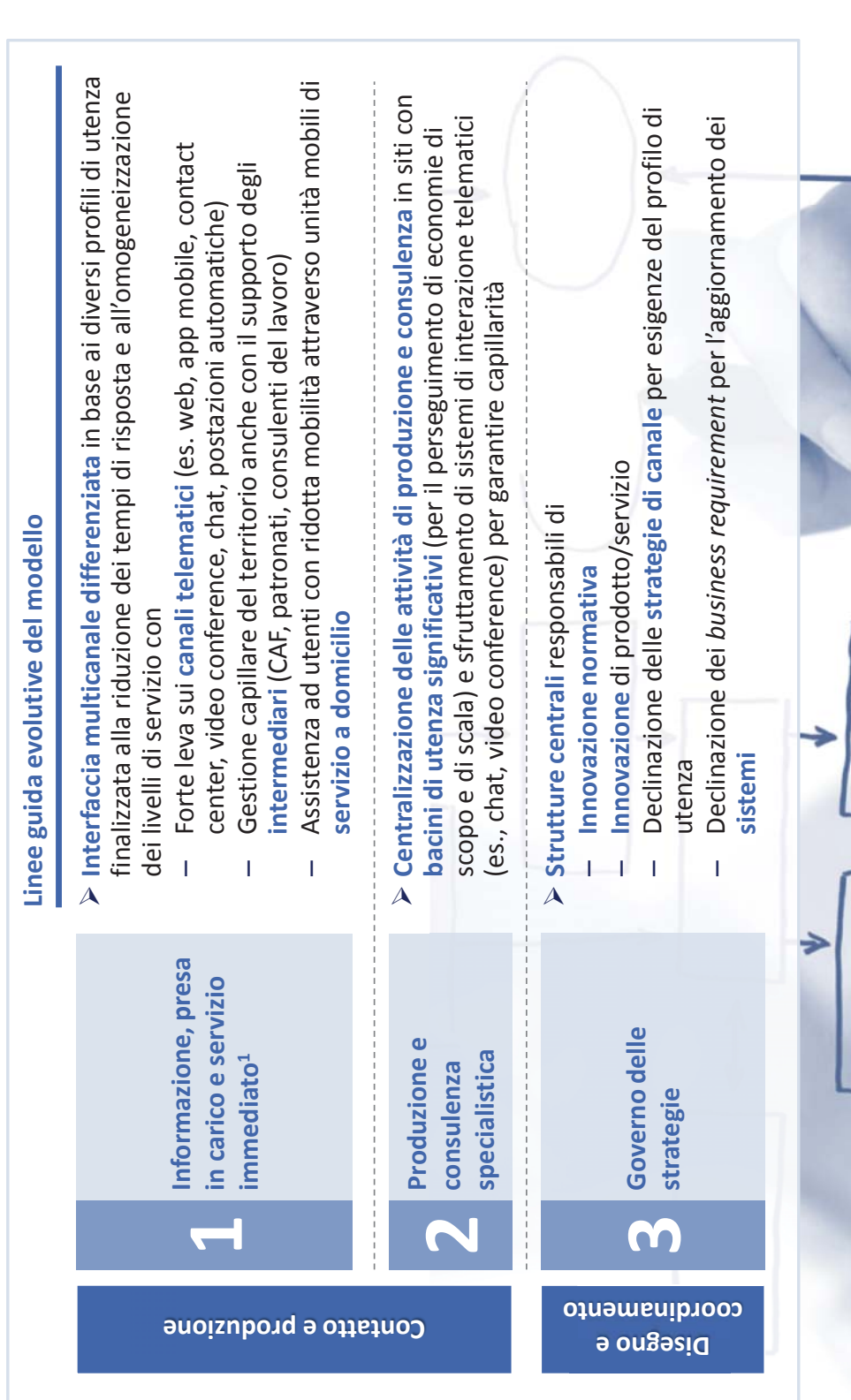


Condizioni specifiche



GRUPPO DI LAVORO “NUOVO MODELLO DI SERVIZIO”

A Nuovo modello di articolazione del servizio

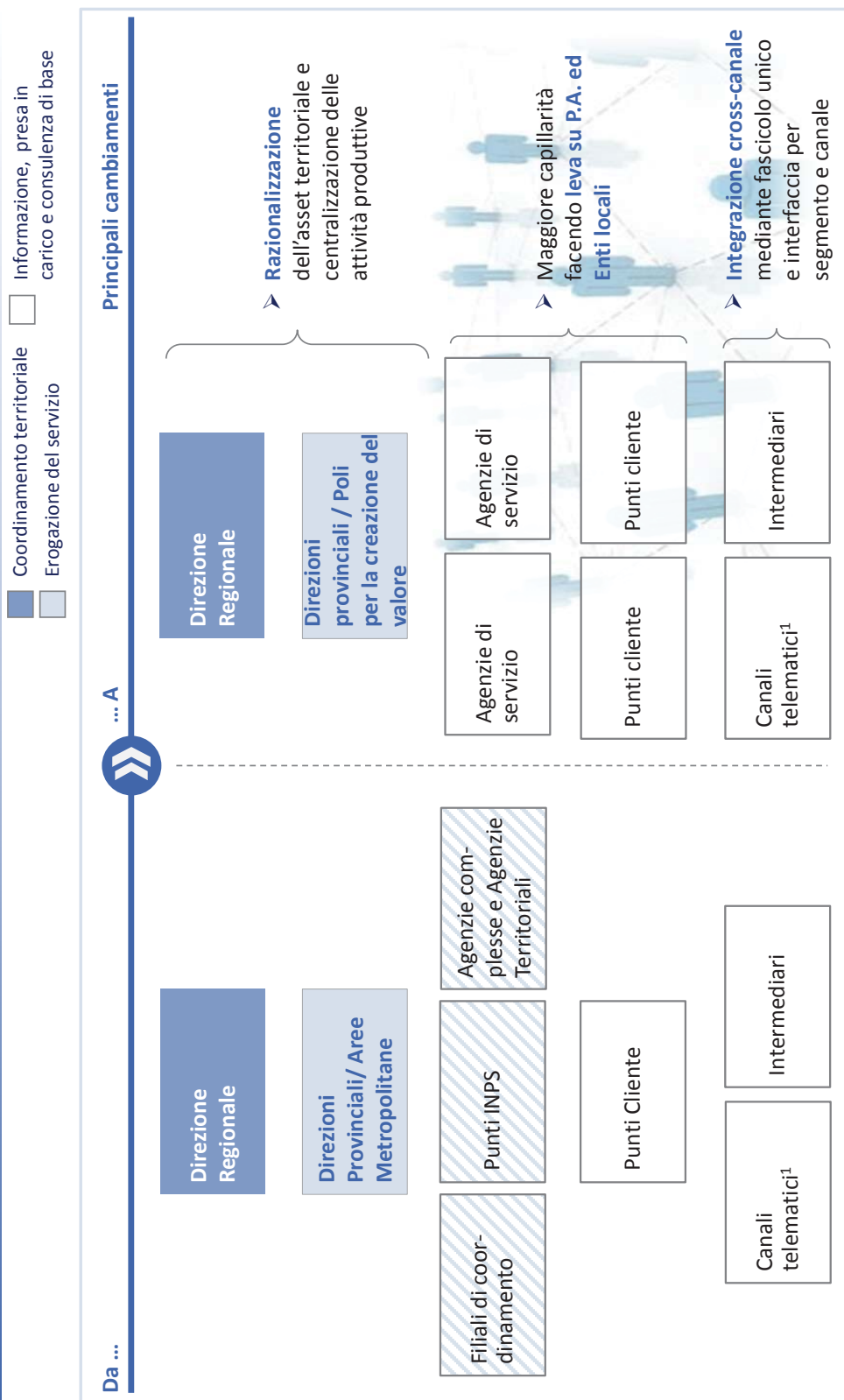


1 Inclusa consulenza di base



GRUPPO DI LAVORO “NUOVO MODELLO DI SERVIZIO”

A Nuovo modello di erogazione del servizio



¹ Sito web, app, contact center...

GRUPPO DI LAVORO “NUOVO MODELLO DI SERVIZIO”

A Nuovo modello di erogazione del servizio: dettaglio sulle strutture INPS

Caratteristiche

Direzioni provinciali /Poli per la creazione del valore

- Strutture specializzate di back office
 - Forte specializzazione e delocalizzazione rispetto alle domande di servizio
 - Orientamento alla generazione di valore in termini di:
 - Accertamento contributi
 - Gestione proattiva del credito
 - Controllo delle prestazioni
 - Gestione ricorsi
 - ...
 - Scelta dell'ubicazione in relazione alla **disponibilità di risorse** (umane e strumentali)

Agenzie di servizio

- Strutture **snelle e omogenee sul territorio** (georeferenzialità per l'ubicazione delle agenzie e differenziazione dimensionale)
- Layout del **front office orientato all'utenza** e all'utilizzo della multicanalità di accesso delle domande di servizio

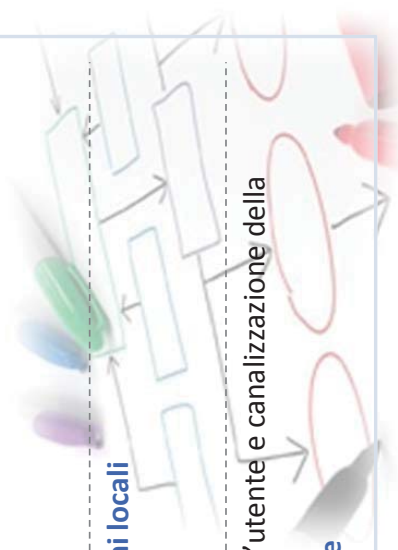
- **Attività consulenziale** prevalente

Punti cliente

- **Capillarità e ubicazione presso altre amministrazioni locali**

Canali telematici

- **Accesso e navigazione semplificati** (profilazione dell'utente e canalizzazione della richiesta)
- **Completa integrazione con il processo di produzione**



Digitalizzazione, automazione e dematerializzazione come fattori propulsivi del cambiamento

Fascicoli
elettronici
individuali



Predisposizione di un **fascicolo unico** per tipologia di utente che contenga la sua **storia contributiva** e tenga traccia delle **interazioni** dello stesso con l'Istituto

Knowledge
Management
Center



Creazione di una «**libreria virtuale**» nella quale vengano codificate le **conoscenze necessarie al personale** nella gestione delle diverse attività

MyINPS



Realizzazione di una **nuova interfaccia web personalizzata** per utente

Dematerializza-
zione e auto-
mazione



Finalizzazione del **processo di dematerializzazione** delle informazioni e automazione delle procedure

B Nuovo modello professionale

- Il nuovo modello professionale, realizzato in **coerenza** con l'evoluzione del **modello di servizio** orientato preminentemente a porre l'**utente al centro**, si propone di superare la distinzione tra linee procedurali attraverso una nuova articolazione degli **ambiti professionali** relativi alla produzione
- Il nuovo modello:
 - Si fonda sul processo di **riaggregazione di funzioni e conoscenze**
 - È teso a valorizzare/ridisegnare **figure professionali esistenti** e ad individuarne di **nuove**

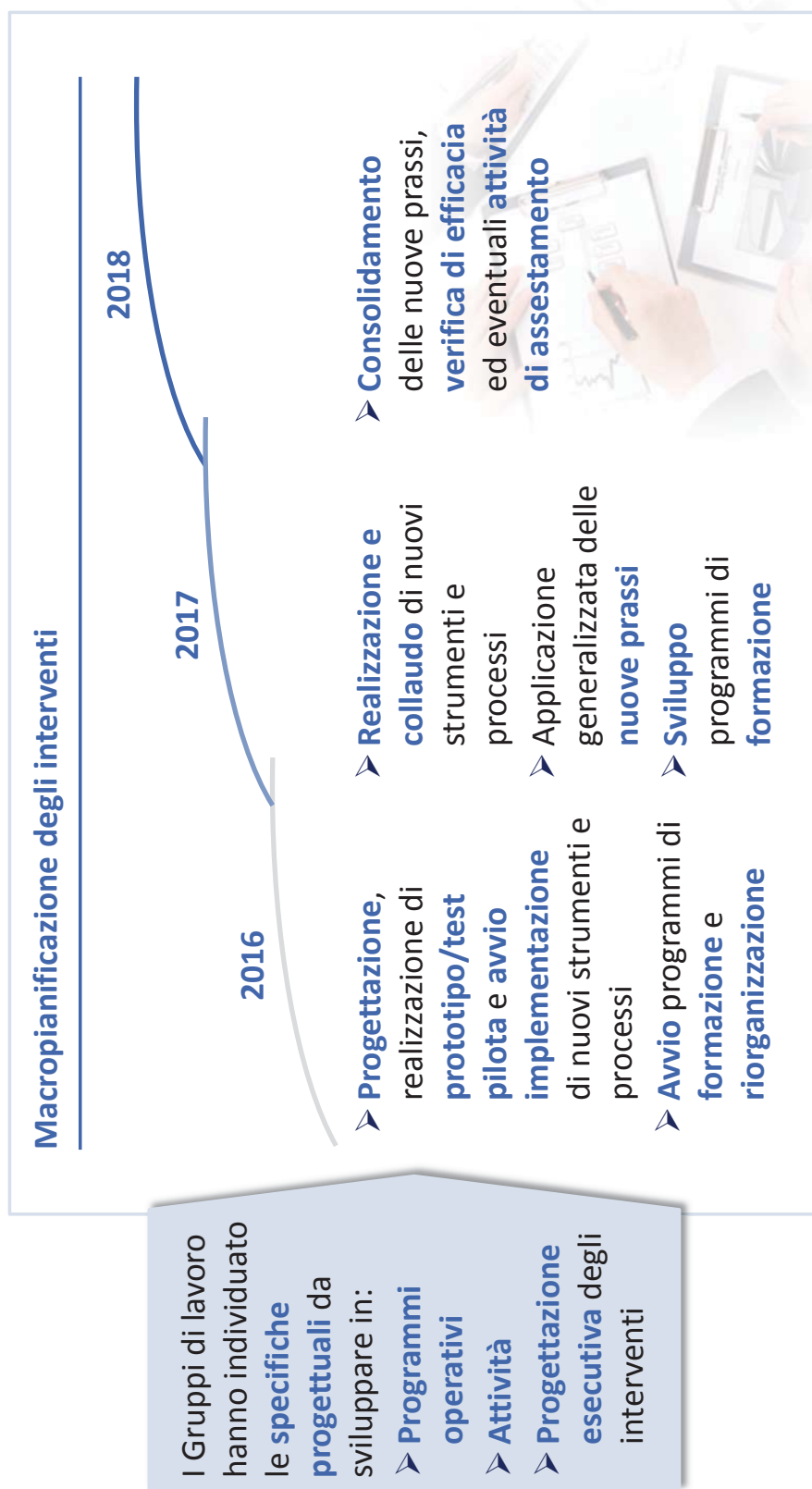


B Profili professionali definiti

Produzione Istituzionale	Profilo tecnico-specialistico		Profilo consulenziale	Profilo interfunzionale
	Area B	Area C		
Diretta	Operatore ➤ Collabora, nell'ambito delle strutture produttive, alla gestione di attività produttive	Gestore ➤ Responsabile della diretta gestione di attività produttive nell'ambito delle strutture produttive	Consulente ➤ Presente nell'ambito delle strutture produttive, è funzionale a rispondere alle esigenze di determinati profili di utenti	Specialista interfunzionale ➤ Presente nell'ambito delle Direzione centrali di prodotto e di Governo e Innovazione, è funzionale a supportare la dirigenza nella gestione delle attività interfunzionali e i rapporti con le altre Strutture e con gli interlocutori esterni
	Assistente operativo ➤ Collabora, nell'ambito della direzione regionale e generale, alla gestione delle attività di supporto e coordinamento alla produzione	Specialista di produzione ➤ Responsabile della diretta gestione, nell'ambito della direzione regionale e generale, delle attività di supporto e coordinamento alla produzione	Consulente ➤ Presente nell'ambito delle Direzioni regionali, è funzionale a supportare le strutture produttive, per la ricerca delle soluzioni necessarie al migliore governo dei processi produttivi rispetto ad un determinato profilo di utenti	
Governo e innovazione	Assistente esecutivo ➤ Collabora nell'ambito delle strutture produttive ² , della direzione regionale e generale, alla gestione delle attività di governo e innovazione	Specialista di funzione aziendale ➤ Responsabile della diretta gestione, nell'ambito delle strutture produttive, della direzione regionale e generale, delle attività di governo e innovazione		

1 La profilazione degli utenti è stata effettuata dal Gruppo di lavoro in coerenza con le linee evolutive del Modello di Servizio
 2 Nell'ambito delle strutture di comunicazione esterna. controllo di gestione. contenzioso. contabilità

Avvio e svolgimento della fase di implementazione



Principali interventi operativi da avviare in via prioritaria



1 Evoluzione dei percorsi professionali in funzione dell'erogazione dei servizi e della creazione del valore (Agenzie di servizio, Poli specialistici) e sviluppo delle competenze attraverso la valorizzazione del know-how e lo sviluppo di strumenti di knowledge management

2 Orientamento al risultato; gestione economica delle risorse; motivazione, valutazione del personale e valorizzazione del potenziale

Nuova struttura organizzativa a presidio del nuovo modello di erogazione dei servizi

Principali evoluzioni

Distinzione funzioni di governo vs. funzioni "core"

- Accentramento e chiara separazione tra funzioni di governo e funzioni «core»
 - **Direzione Generale:** innovazione, disegno e indirizzo dell'offerta di servizio
 - **Direzioni Regionali:** attività "core" e a presidio delle operations (erogazione)

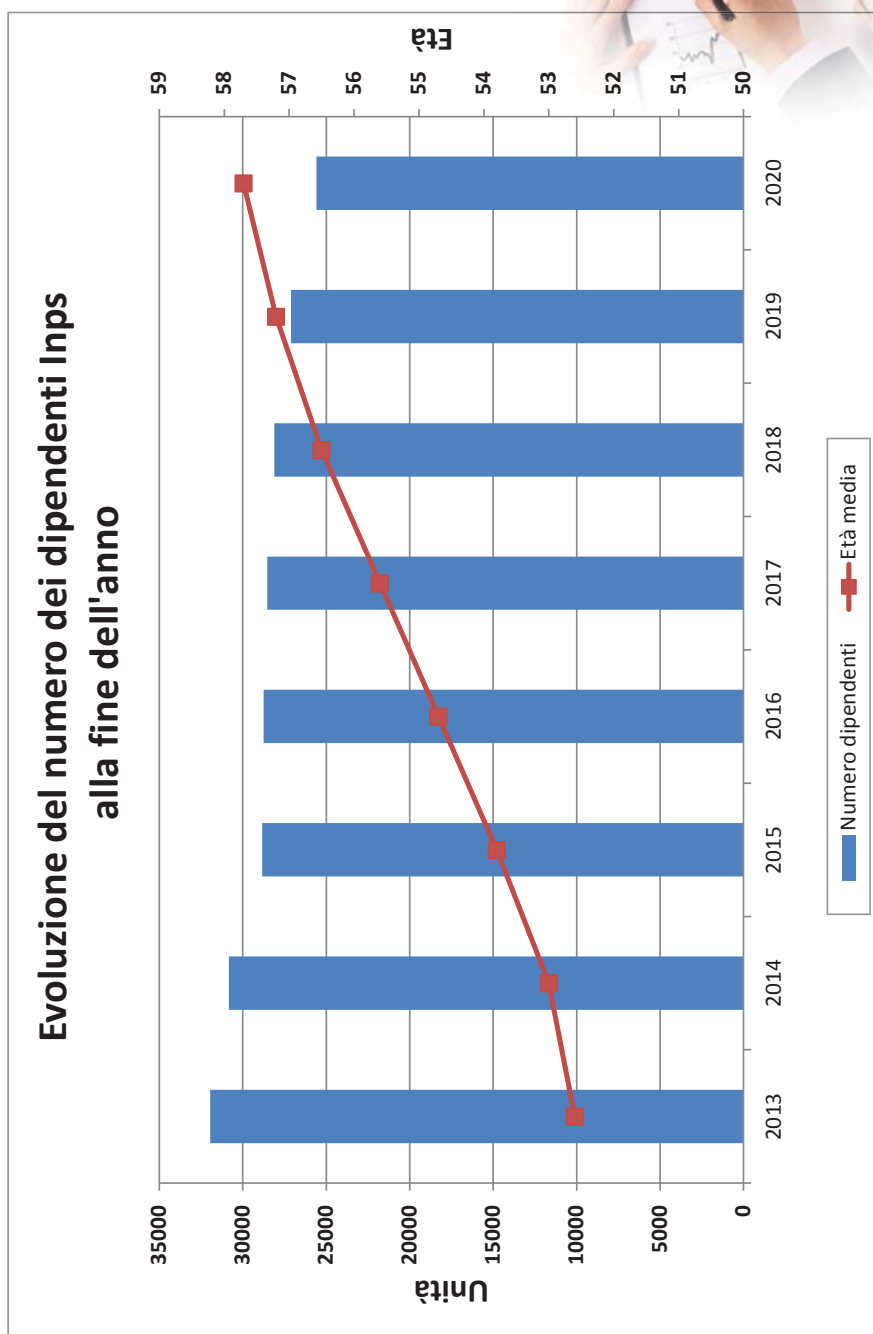
Consolidamento e semplificazione

- Integrazione e consolidamento del presidio su **HR, organizzazione performance management** come motore e leva di gestione del cambiamento
- Centralità della **rilevazione dei fabbisogni per l'ottimale allocazione delle risorse** nel processo di programmazione/budget/bilancio
- Gestione centralizzata **della spesa** in ottica di generazione di economie di scala e sfruttamento di sinergie
- Focalizzazione su **performance organizzativa e risultati d'Istituto** nonché sulla gestione manageriale delle risorse assegnate

Obiettivi nuovo assetto organizzativo

- Garantire **semplificazione e governabilità** della struttura
- Incrementare **efficacia ed efficienza gestionale**

Andamento della consistenza e dell'età media del personale nel periodo 2013-2020



2016 – 2020: Produttività necessaria allo smaltimento dei carichi di lavoro in assenza di interventi sul turn over

PRODUTTIVITA'



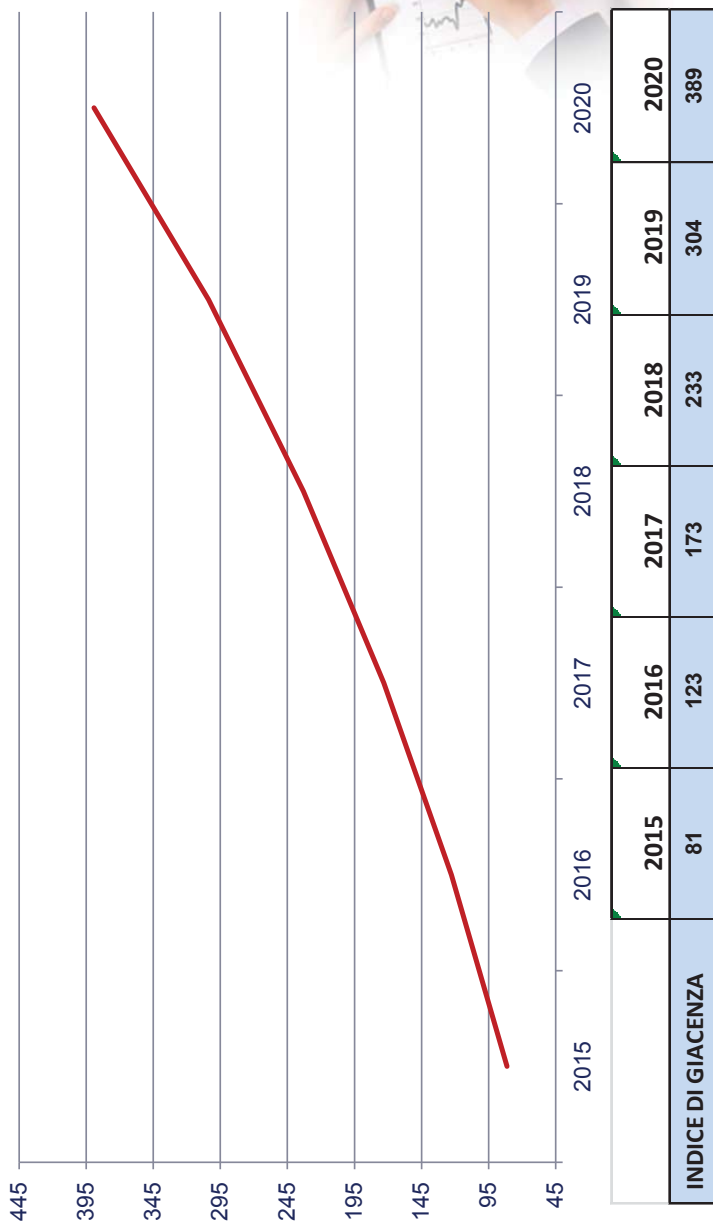
2015	2016	2017	2018	2019	2020	
PRODUTTIVITA'	124	141	145	151	157	166



2016-2020: Giacenza determinata dai carichi di lavoro in assenza di interventi sul turn over

Al fine di valutare l’impatto sulla **giacenza**, sono stati previsti livelli di produttività costante, applicando il parametro di 124 (saturazione della capacità produttiva) e la stima di consistenza di personale in assenza di interventi sul turn over. Nella tabella seguente è stato riportato l’indice di giacenza risultante dai livelli di smaltimento dei carichi di lavoro.

INDICE DI GIACENZA





17STC0017270