

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

RESOCONTO STENOGRAFICO

INDAGINE CONOSCITIVA

4.

SEDUTA DI GIOVEDÌ 20 MARZO 2014

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE **LELLO DI GIOIA**

INDICE

	PAG.		PAG.
Sulla pubblicità dei lavori:		Mauro Nori, dell'Istituto nazionale della previdenza sociale (INPS):	
Di Gioia Lello, <i>Presidente</i>	3	Di Gioia Lello, <i>Presidente</i>	3, 6, 7, 8, 9
INDAGINE CONOSCITIVA SULLA FUNZIONALITÀ DEL SISTEMA PREVIDENZIALE PUBBLICO E PRIVATO, ALLA LUCE DELLA RECENTE EVOLUZIONE NORMATIVA ED ORGANIZZATIVA, ANCHE CON RIFERIMENTO ALLA STRUTTURAZIONE DELLA PREVIDENZA COMPLEMENTARE		Albano Donatella (PD)	6
Audizione del Commissario straordinario, Vittorio Conti, e del Direttore generale,		Conti Vittorio, <i>Commissario straordinario dell'INPS</i>	3, 8
		Galati Giuseppe (FI-PdL)	7
		Nori Mauro, <i>Direttore generale dell'INPS</i> .	8
		Puglia Sergio (M5S)	7
		ALLEGATO: Documentazione presentata dall'INPS	11

PAGINA BIANCA

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE
LELLO DI GIOIA

La seduta comincia alle 15.40.

(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 Commissario straordinario, Vittorio Conti, e del Direttore generale, Mauro Nori, dell'Istituto nazionale della previdenza sociale (INPS).

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca l'audizione del commissario straordinario, Vittorio Conti, e del direttore generale, Mauro Nori, dell'INPS, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sulla funzionalità del sistema previdenziale pubblico e privato alla luce della recente evoluzione normativa e organizzativa, anche con riferimento alla strutturazione della previdenza complementare.

Nel corso dell'audizione odierna avremo modo di parlare anche della bozza di piano industriale di cui il commissario ci ha prodotto un documento che ne riassume gli aspetti principali; pertanto, anche in virtù del breve tempo che abbiamo a disposizione, ne chiederei una

rapida illustrazione, in modo da passare successivamente alle domande dei commissari.

VITTORIO CONTI, *Commissario straordinario dell'INPS*. Piuttosto che ripercorrere il contenuto del piano, cosa che richiederebbe troppo tempo, credo che possa essere utile dire a che punto si inserisce il piano industriale, per quanto riguarda sia le conclusioni cui siamo arrivati che le implicazioni di carattere gestionale.

La chiave di lettura è rappresentata dalla sostenibilità del sistema pensionistico e del *welfare* in generale. Abbiamo un sistema pensionistico che si è evoluto nel tempo, partito da un approccio puramente retributivo associato a un meccanismo a ripartizione, in cui cioè le contribuzioni dei lavoratori andavano a finanziare le pensioni.

Si è passati successivamente a un sistema misto, che è intervenuto sia sulla decisione di tempi di andata in pensione, sia sul *mix* del sistema da un retributivo a un contributivo, lasciando sempre sullo sfondo l'approccio a ripartizione, che però presenta una fragilità di fondo legata alle condizioni di contesto. Infatti, se il PIL e l'occupazione calano si può arrivare inevitabilmente a un punto in cui un approccio di questo genere non è più sostenibile.

Il passaggio successivo, che è un filone che si è innescato, va verso un contributivo puro, che, però, non lo è appieno perché ha sempre il meccanismo della ripartizione, quindi quel rischio macroeconomico cui facevo riferimento, di fatto, rimane ancora nel sistema per un po' di tempo.

D'altra parte, un immediato passaggio a un contributivo puro non è tecnicamente

praticabile perché vorrebbe dire ricostruire il montante delle contribuzioni date, quindi creare quel fondo dal quale poi pensare di generare il flusso di sostegno delle pensioni future, per cui fin quando non avremo completato il passaggio al contributivo, non sarà possibile immaginare un sistema diverso. Ciò solleva l'esigenza di incominciare a fare delle riflessioni su sistemi pensionistici complementari, passando da una logica della pensione come diritto acquisito su cui si può fare affidamento per un sostentamento della propria vecchiaia a una in cui il pensionato o il futuro pensionato deve incominciare a pensare anche in termini di sistemi integrativi; questo, se non altro, perché il sistema attuale, così come concepito, lascia comunque incerto il possibile effetto delle componenti macroeconomiche, non controllabili dal singolo, su questi flussi futuri. Questo è il primo problema generale.

Il secondo profilo è concerne la sostenibilità dell'equilibrio finanziario delle pensioni che ci sono in essere in Italia. Tale aspetto non soltanto è frutto del meccanismo che ho appena raccontato, quindi l'equilibrio tra il flusso di contributi e i diritti maturati in termini di pensioni, ma è anche derivato a valle dell'integrazione degli enti previdenziali tra chi contribuisce, quindi il contributo che c'è, e l'erogazione delle prestazioni, ed è in tale ambito che si lega l'efficienza gestionale dell'ente che è preposto a gestire, come è l'INPS, questo tipo di problematiche. Di conseguenza, anche il piano industriale si incardina su quest'ultima componente. L'obiettivo è quello di creare all'interno dell'istituto le condizioni necessarie perché sia in grado di rispondere in modo efficiente ed efficace alle indicazioni di lungo periodo che non possono che venire dalla politica, in termini di scelte di fondo verso le quali si vuole che il sistema tenda.

Se mi è consentita una chiosa all'interno di questo discorso, ritengo fondamentale che il tema della *governance* dell'INPS sia definito, che ci sia un luogo chiaro in cui gli obiettivi di lungo periodo

vengano definiti tra gli *stakeholder*, che, quindi, la politica prenda queste decisioni e ci sia un momento, altrettanto chiaramente distinto, in cui chi è chiamato a gestire sia monitorato per le sue vere responsabilità, capacità o incapacità gestionali, in modo tale che il processo sia pienamente trasparente.

Faccio un solo accenno al fatto che l'INPS fino ad ora ha dimostrato, stando ai confronti sia internazionali sia con l'impresa, degli *standard* di efficienza produttiva particolarmente elevati, frutto della scelta di molti anni fa di accompagnare a una crescita del materiale umano, quindi della forza lavoro impegnata in INPS, un investimento in tecnologie e informatica che ha consentito di elevare molto la qualità del servizio.

Da questo punto di vista, si può dire che in questo momento l'INPS si presenta unico nel panorama internazionale ad avere abbinato responsabilità sia nel campo pensionistico che in quello del sostegno al reddito e dell'assistenza. Questo tipo di compito viene, peraltro, svolto con un numero di risorse dedicate decisamente inferiore a quello di altri Paesi.

Se guardiamo gli *standard* di efficienza paragonandoli anche al sistema privato, come le compagnie di assicurazione, troviamo un rapporto tra spesa dall'amministrazione e prestazioni erogate che è migliore. Quindi, se vuole, il pubblico sa essere efficiente.

Non vi ricordo i volumi, che certamente conoscete, del tipo di attività che viene fatta. Vorrei solo aggiungere che in questi mesi l'INPS ha dovuto gestire e sta tuttora gestendo una fusione tra due enti diversi di proporzioni veramente molto significative, quindi dalle elevate difficoltà tecniche e anche di relazione.

Sono arrivate 7.000 nuove unità, su una forza lavoro che era già passata dai 31-32.000 a 26.000, quindi c'era già stato un grosso sforzo di razionalizzazione. Il *mix* di competenze all'interno dell'istituto è da apprezzare particolarmente, anche nel rapporto che esiste tra i dirigenti e il numero complessivo delle risorse umane,

che è di 1 a 60, praticamente unico all'interno della pubblica amministrazione.

Questo processo di integrazione e gli obiettivi di efficienza raggiunti, sono in stretta e rigorosa ottemperanza alla riduzione delle spese di funzionamento che sono venute dalla *spending review* e dal blocco del *turnover* delle risorse.

Ora è chiaro che, fatto questo, occorre guardare avanti. Se si guarda avanti, stiamo ragionando sul piano industriale facendo riferimento alle nuove missioni che sono state assegnate all'istituto. Pertanto, oltre alla necessità di consolidare gli *standard* qualitativi raggiunti e di diffonderli tra le diverse componenti che ci troviamo in questo momento in casa, c'è la necessità di un ulteriore passo che è sollecitato dai bisogni che vengono dalla società.

Nel campo della previdenza sarà necessario cercare un equilibrio tra le diverse gestioni previdenziali, i cui impatti sul bilancio statale possono essere anche significativi. Questo è un primo punto particolarmente importante, di cui non ci possiamo fare carico in via esclusiva, se non accettando che gli *standard* qualitativi, così come sono tracciati dai risultati della gestione, siano in qualche modo toccati.

Bisogna prendere in considerazione l'invecchiamento della popolazione e il bilanciamento tra forme pensionistiche obbligatorie e complementari. Questo è inevitabile ed è doveroso farlo in vista dei meccanismi che evocavo all'inizio.

Nel campo dell'assistenza, lo sforzo da compiere è nella direzione di evitare le ridondanze che ci sono e di riportare al centro dell'attenzione il beneficiario. Se si vuole rendere efficace l'azione, occorre creare un unico casellario dell'assistenza in cui tutte le informazioni vengono concentrate a beneficio di chi le deve gestire e di chi deve poi prendere le decisioni in questi campi, ma anche in quello del mercato del lavoro. Questo è stato inserito tra i nostri obiettivi perché è una delle missioni che l'INPS si propone di fare.

C'è, poi, una lettura trasversale, che sottolineo perché la considero importante, ovvero la focalizzazione sulle nuove gene-

razioni. I meccanismi che ho evocato prima sono tali da creare in prospettiva potenziali problemi alle nuove generazioni, ovvero a coloro che in questo momento pagano i contributi e non hanno la pensione. Se le dinamiche sono quelle che abbiamo indicato, rischiano, alla fine, di avere dei problemi.

Credo che sia doveroso e giusto tenere conto di questa circostanza e consentire un flusso informativo che metta in grado i futuri pensionati di pianificare il loro futuro con eventuali soluzioni alternative integrative alla componente puramente obbligatoria.

Detto questo, sul piano prettamente tecnico c'è una particolare attenzione per rendere efficiente il processo che abbiamo avviato. In particolare si tratta di capire se è sostenibile e fino a che punto il fatto di indirizzare verso l'INPS certe attività, cercando di abbandonare l'idea che basta adempiere a questi obblighi aggiuntivi e incominciando a guardare alla qualità dei servizi che vengono prestati.

Questo, ovviamente, comporta un ribaltamento dell'approccio perché dalla logica dell'adempimento si deve passare a un orientamento di rapporto tra mezzi scarsi e obiettivi. Ciò evoca, da parte nostra, il dovere di prospettare a chi ci dà le indicazioni, quindi le linee di indirizzo, la responsabilità di definire le priorità. Non si può fare e accettare tutto perché il rischio che un sistema previdenziale e assistenziale, come quello dell'INPS, corre in questo momento ha una valenza reputazionale molto forte nei confronti dei cittadini. Non possiamo assolutamente pensare di poter compromettere questo patrimonio con un approccio superficiale all'adempimento dei nostri doveri istituzionali.

Detto questo e avendo in mente questi due elementi, il piano industriale affronta il discorso dall'organizzazione, quindi l'andare oltre l'integrazione efficiente e soddisfacente tra le strutture che sono confluite nell'INPS, incominciando a razionalizzare la struttura organizzativa, riducendo le funzioni e garantendo la copertura di nuove aree funzionali, come

quelle del credito e *welfare*, assistenza invalidità civile, convenzioni internazionali, funzioni di studio e di ricerca, formazione e sviluppo delle competenze, che attualmente sono affogate all'interno di compiti diversi, per dare il segno dell'importanza e della valenza strategica che si attribuiscono a queste cose.

L'altro grosso sforzo, sempre di tipo organizzativo, è l'evoluzione del modello di offerta dei servizi.

In INPS, le risorse umane, come in molte altre istituzioni, sono il fattore a cui rapportare la sostenibilità in prima battuta. Non c'è informatica che possa sostituire, in questo campo, le risorse umane. L'informatica e la sofisticazione degli approcci è fondamentale per consentire agli uomini di fare meglio il loro mestiere in un contesto complicato, in cui le situazioni dell'assistenza richiedono non solo di risolvere una formula attuariale sulla copertura pensionistica, ma anche di capire i bisogni di chi ci sta di fronte e indirizzarli, laddove non riescono a capire la sofisticazione della risposta di un computer.

La nostra attenzione, quindi, si sta incentrando, innanzitutto, sulle persone e sul personale. Qui ritorna il discorso della necessità di lavorare per priorità e per capacità delle risorse a sostenere l'impegno che ci siamo assunti.

Come ricordavo prima, il nostro istituto ha avuto per anni un blocco significativo del *turnover*. È chiaro che sulle risorse stiamo avviando e avvieremo a breve, all'interno della ridefinizione organizzativa, un'attenta valutazione del *mix* di quelle che abbiamo. Credo, però, che sia difficilmente sostenibile un ulteriore miglioramento di efficienza se non si garantisce un *turnover* funzionale a una struttura di queste dimensioni.

L'invecchiamento della popolazione del personale INPS sta salendo. Ci mancano intere generazioni intermedie, cosa che non è sostenibile per nessuna struttura organizzativa, a maggior ragione se pensiamo a una struttura organizzativa che ha la responsabilità di difendere e di controllare un rischio reputazionale quale quello

che abbiamo evocato in precedenza, senza garantire un giusto ricambio delle risorse.

Da questo punto di vista, stiamo facendo delle valutazioni. La nostra stima è di un fabbisogno di immissione di unità graduato nel tempo per cercare di rimediare al blocco del *turnover* che finora ha portato a un significativo impoverimento e a una mancanza di risorse nelle fasce dirigenziali intermedie.

Stiamo pensando quindi a immissione di giovani laureati da avviare a un percorso formativo interno e a una graduale crescita all'interno dell'istituzione. Stiamo facendo questo tipo di ragionamento non in astratto. Stiamo lavorando a una mappatura dei ruoli professionali e a una rilevazione delle attuali competenze. L'obiettivo è quello di valorizzare e motivare il personale che abbiamo e di avviare il recupero dei *gap* formativi, ma siamo convinti che questo non possa bastare in questa fase.

L'ulteriore passaggio è quello sui processi che specialmente nell'area dell'assistenza sono spesso condivisi tra enti e istituzioni diverse. È indispensabile semplificare operativamente la gestione di questi rapporti e razionalizzare le aree di competenza perché la spesso disordinata presenza di enti diversi non consente di vedere in modo chiaro dove si collocano le responsabilità o le manchevolezze, quindi dove è necessario intervenire.

Nei processi, stiamo ponendo un'attenzione particolare all'accertamento e alla verifica amministrativa, con l'obiettivo di individuare le situazioni anomale, incrementare i livelli di recupero dell'evasione contributiva, contrastare il lavoro nero e salvaguardare il futuro previdenziale. Segnalo, in particolare, questo aspetto perché mi sembra di una particolare valenza.

PRESIDENTE. Vista la ristrettezza dei tempi a nostra disposizione, le chiederei di interrompere a questo punto il suo intervento, al fine di poter dare la parola ai colleghi che intendano intervenire per porre quesiti o formulare osservazioni.

DONATELLA ALBANO. Vorrei fare una domanda diretta. L'articolo 1, comma

3, del decreto-legge 30 dicembre 2013, n. 150, convertito con modificazioni nella legge 27 febbraio 2014, n. 15, il cosiddetto « milleproroghe », dice chiaramente che nelle more della definizione delle procedure di mobilità, le assegnazioni temporanee del personale non dirigenziale presso il Ministero dei beni, delle attività culturali e del turismo, nonché in attesa del completamento del piano di rientro dalle situazioni di esubero del personale non dirigenziale impiegato presso l'INPS, fatta eccezione per il personale appartenente al comparto scuola, possono essere prorogati di un anno, in deroga al limite temporale di cui all'articolo 30, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni, ai fini della predisposizione di un piano di revisione dell'utilizzo del personale comandato.

Con un apposito ordine del giorno di cui sono la presentatrice, accolto dal Governo, si specifica che le parole « fatta eccezione per il personale appartenente al comparto scuola » si riferiscono solo ed esclusivamente al personale comandato presso il Ministero dei beni, delle attività culturali e del turismo e non a quello dell'INPS. Inoltre, sempre nello stesso ordine del giorno il personale comandato dell'INPS, a cui va applicata la proroga di un anno, è da considerarsi nell'intera totalità dei comandati e non solo per i soggetti che lo sono da soli tre anni.

L'INPS avrebbe predisposto una circolare apposita in cui ha dato indicazioni al riguardo. Allora, chiedo perché a tutt'oggi mi stanno arrivando segnalazioni da tutta Italia circa il fatto che questo comma non è stato preso in considerazione dalla direzione generale dell'INPS. Peraltro, molti comandati che hanno fatto richiesta di rimanere nel proprio comando non hanno ricevuto risposta. Questo personale appare, infine, gestito in modo discrezionale perché ad alcuni lo hanno concesso e ad altri no.

Vorrei, pertanto, capire il motivo, anche perché il personale comandato dell'ex INPDAP, ente che è stato dismesso, ancora

non è integrato nell'organico del personale INPS, in quanto ente di recepimento.

Alle altre domande che avrei voluto fare ha risposto attraverso la relazione. Grazie.

PRESIDENTE. Prego, onorevole Galati.

GIUSEPPE GALATI. Nel *question time* del 12 febbraio, quando l'ex Ministro Giovannini ha annunciato la sua nomina a commissario straordinario dell'INPS, ha fatto riferimento come compito prioritario alla presentazione del piano industriale, che, per alcuni versi, era già stato immaginato, visto che alcuni punti erano già trapelati durante la precedente presidenza, e si riferivano proprio a una struttura di vertice più compatta, al dimezzamento delle direzioni centrali, alla rimappatura delle sedi territoriali, alla valorizzazione del patrimonio. Vorrei, quindi, chiederle se questo piano si è incrociato o si sta incrociando con il piano di revisione della spesa pubblica del commissario straordinario Carlo Cottarelli, e quali siano le tempistiche.

PRESIDENTE. Prego, senatore Puglia.

SERGIO PUGLIA. Vorrei domandare al commissario Conti come sta procedendo l'organizzazione dell'INPS in riferimento all'inglobamento dei servizi ex IPSEMA. Mi sono state fatte alcune segnalazioni secondo cui, avendo l'ente tutto in cartaceo, si stanno avendo delle problematiche in ordine al passaggio di consegne.

Un altro problema è che la normativa non ha previsto che ci fosse un periodo transitorio nel quale il personale ex IPSEMA potesse essere a disposizione dell'INPS. Vorrei, quindi, sapere se vi sia qualche forma di convenzione al riguardo.

Un'altra domanda riguarda l'esternalizzazione di alcuni servizi, con riferimento particolare ai servizi informatici, visto che vedo l'INPS come l'ente di eccellenza che un domani dovrà smistare i dati a tutti gli altri enti pubblici italiani. Penso, quindi, a una gestione totale dei dati, anche degli stati di famiglia. Per esempio, noi abbiamo

la previsione del reddito di cittadinanza che, per poter funzionare, ha bisogno di diversi dati e di un sistema efficiente. Pertanto, la mia preoccupazione è che i servizi che rientrano nella strategia gestionale dell'INPS possano essere eccessivamente esternalizzati.

PRESIDENTE. Do ora la parola ai nostri auditi per una breve replica.

VITTORIO CONTI, *Commissario straordinario dell'INPS*. Faccio delle iniziali precisazioni, dopodiché il direttore generale puntualizzerà gli ulteriori aspetti.

Pensiamo di chiudere il piano industriale questo mese; attualmente, lo stiamo rifocalizzando. Ovviamente, questo è il punto di partenza di un processo. Nel mese successivo scriveremo il nuovo ordinamento dell'organizzazione in cui verrà fatta una valutazione delle singole posizioni e dei fabbisogni, per cui si avvierà il processo di vera e propria integrazione, che pensiamo di concludere entro la fine di giugno.

Con riferimento all'informatica, condivido le preoccupazioni che sono state espresse e trovo problematico il discorso dell'esternalizzazione di servizi di IT (*Information Technology*). Là dove vi siano dei processi maturi, come si è soliti dire, in cui c'è valore aggiunto e sensibilità per i dati, questi devono restare sotto il controllo dell'istituto. Pensiamo, quindi, di rafforzare le nostre competenze informatiche con risorse interne, là dove l'informatica è funzionale alla flessibilità della prestazione del servizio, anche per le sedi territoriali periferiche.

Si rende necessaria, dunque, una doppia valorizzazione dell'attenzione e della presenza rispetto al destinatario dei servizi in periferia e nella gestione dell'informatica che vi sta dietro. Ovviamente, rimane sempre il punto che l'architettura informatica, che è la madre di tutte le applicazioni, deve essere di proprietà e non può essere data all'esterno.

MAURO NORI, *Direttore generale dell'INPS*. Relativamente alla domanda sui comandi, noi abbiamo una gestione del

turnover delle risorse vincolata, appunto, all'approvazione del piano industriale, che, come ha detto il commissario, avverrà alla fine del mese, cui seguiranno tutti gli atti conseguenti entro metà dell'anno. Preciso che la valutazione sulla permanenza del comando è affidata alle strutture che hanno in carico il personale comandato. Faccio presente che, essendo un atto di mia competenza, là dove il direttore della struttura pone un parere positivo, non esprimo alcuna valutazione ulteriore.

Fatta tale precisazione, confermo che nessun soggetto comandato né INPS, né INPDAP è « integrato » nell'ambito dei ruoli dell'INPS perché non possiamo attualmente integrarli, fino a quando — ripeto — non ci sarà l'approvazione del piano industriale, la definizione dell'organico e la possibilità, nei limiti e nei vincoli della *spending review*, di poter inquadrare anche il personale comandato.

Per quanto riguarda le altre indicazioni, stiamo realizzando il dimezzamento delle direzioni centrali, con una sostanziale eliminazione di tutte le ridondanze e le duplicazioni di strutture apicali.

Riguardo alla richiesta del senatore Puglia su IPSEMA, oserei dire che questo è un significativo esempio di come si sono gestiti, in quest'ultima fase, gli accorpamenti dell'ente. Si sono attribuiti all'INPS i compiti dell'IPSEMA, ma non le relative risorse umane, che sono rimaste in capo all'INAIL.

Grazie a un *gentleman agreement* con il collega Lucibello, abbiamo gestito in via autocratica una sorta di gestione transitoria in cui i colleghi che attualmente sono in carico all'INAIL hanno fatto un periodo di affiancamento ai colleghi dell'INPS. Ovviamente, ciò è avvenuto con tutte le circostanze del caso, proprie di una persona che non si dovrà più occupare di quel lavoro e che vede questa attività come un adempimento.

Rispetto all'esclusività telematica, l'istituto sta ripensando la possibilità di affiancare un percorso di aiuto ai cittadini che fisicamente dovessero presentare delle istanze nelle nostre sedi. Ciò non comporterà nessun arretramento sotto il profilo

dell'esclusività telematica, ma daremo un aiuto a quei cittadini che oggi si presentano nelle nostre sedi, evitando dove possibile di mandarli via chiedendo loro di utilizzare il *web*, e guidandoli nella presentazione delle istanze.

Aggiungo una sottolineatura in merito a una questione su cui ha già risposto compiutamente il commissario. Faccio presente che se per esternalizzazioni in tecnologia si intendono le acquisizioni delle licenze tecnologiche che presentano delle privative, considero questa non un'esternalizzazione, ma semplicemente un rispetto delle regole di mercato in relazione a quelle multinazionali che hanno, appunto, delle privative che, per poter utilizzare quella tecnologia, occorre necessariamente acquisire.

Come ha detto il commissario, il nostro *focus* è quello di mantenere un equo bilanciamento — questa è stata, storicamente, la ricetta di chi materialmente realizzò la rivoluzione informatica in

INPS, ovvero il professor Billia — tra competenze interne per quanto riguarda il presidio dei processi *core* e l'acquisto di nuova tecnologia per non rendere obsoleto il servizio.

PRESIDENTE. Nel ringraziare il commissario Conti e il direttore generale Nori per la loro partecipazione, dispongo che la documentazione prodotta sia pubblicata in allegato al resoconto stenografico della seduta odierna e dichiaro conclusa l'audizione.

La seduta termina alle 16.25.

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

DOTT. VALENTINO FRANCONI

*Licenziato per la stampa
il 5 giugno 2014.*

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO

PAGINA BIANCA

ALLEGATO



INPS

Piano Industriale

Programma di sviluppo 2014-2016

Summary & Conclusion



Indice

- 1 Il contesto di riferimento**
- 2 Il ruolo dell'INPS e le eccellenze conseguite**
- 3 Le nuove sfide**
- 4 Le direttrici di sviluppo**
 - 4.1 L'Organizzazione
 - 4.2 Le Risorse Umane
 - 4.3 I Processi
 - 4.4 La Tecnologia informatica
 - 4.5 Il Patrimonio
- 5 Conclusioni**

1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'economia mondiale sta attraversando un periodo di turbolenza e di grandi trasformazioni che investono sia il mondo del lavoro, sia l'evoluzione del tessuto sociale.

Nell'ambito dei paesi dell'Unione Europea, la crisi globale ha determinato l'uscita dal mercato del lavoro di una quota importante della popolazione in età lavorativa contribuendo, da un lato, a ridurre le entrate contributive a supporto dei sistemi di *Welfare*, dall'altra a incrementare il numero dei cittadini che necessitano di assistenza (a gennaio 2014, solo nell'area euro, il tasso di disoccupazione tocca il 12%, con più di 19 milioni di persone non occupate) (*Eurostat 2014*). In aggiunta a tale fenomeno, i paesi dell'Unione hanno visto un sostanziale incremento dell'incidenza della popolazione in età avanzata, connesso all'allungamento della vita media e ad un tasso di natalità ridotto, che partecipa ulteriormente a rendere più fragile la **sostenibilità** complessiva dei sistemi previdenziali e assistenziali; ad oggi l'indice di anzianità nei paesi UE ha raggiunto valori significativi, con **116 anziani** (*over 65*) **ogni 100 giovani** (meno di 15 anni). In tale contesto, l'Italia si colloca al secondo posto, con 151 anziani ogni 100 giovani (*Eurostat 2013*). Il rapporto della Commissione Europea sull'invecchiamento della popolazione in Europa, inoltre, evidenzia un graduale **incremento dell'aspettativa di vita** pari a 22,4 anni nel 2060 per un uomo di 65 anni e pari a 25,6 anni per una donna.

Il tema della sostenibilità appare ancora più rilevante considerando che il rapporto fra spesa pensionistica pubblica e PIL evidenzia una situazione di attenzione per l'Italia con un valore (15,9%) nettamente superiore a quello dei principali paesi dell'UE (Germania 12,3%, Francia 13,6%, Spagna 9,3% e Regno Unito 5,4%), con il dato di **707 pensionati ogni 1.000 assicurati INPS** e con un rapporto tra spesa pensionistica e spesa pubblica (escluse le indennità agli Invalidi Civili) pari al 34,8% (*Rapporto Annuale INPS 2012*).

Si evidenzia, in ultimo, come i sistemi previdenziali e assistenziali dei paesi dell'Unione forniscano una tipologia di assistenza diversificata che spazia dalle pensioni, al sostegno economico alle fasce più deboli, all'accesso ai servizi considerati fondamentali come l'istruzione e la sanità, attraverso **infrastrutture composte da molteplici soggetti** con competenze e responsabilità non sempre chiaramente delimitate, con ricadute sulla capacità di risposta ai fabbisogni dei cittadini. Una capacità di risposta resa, peraltro, ancora più complessa dalla mobilità transfrontaliera, che genera l'esigenza di gestioni sinergiche e di coordinamento dei diversi paesi.

Anche il contesto socio-economico nazionale, nel quale l'Istituto è chiamato a svolgere la propria missione di protezione sociale e previdenziale e di sostegno al reddito, è caratterizzato da una profonda **crisi economica** che solo recentemente, dopo anni di recessione, sembra essersi avviata verso una lenta ripresa.

Nonostante le attese sul PIL, che si prevede in crescita, sia pure modesta, fino ad una proiezione dell'1,8% per l'anno 2017, i dati della Nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza 2013 presentato il 30 settembre 2013, nonché il Bollettino economico della Banca d'Italia del gennaio 2014, evidenziano un **arretramento dell'occupazione** ed un **ulteriore aumento del tasso di disoccupazione** che arriva a toccare la quota record del

12,7%. Con particolare riferimento alla disoccupazione giovanile, le attese nel prossimo triennio si attestano su livelli ancora superiori a quelli antecedenti alla fase recessiva legata alla crisi finanziaria internazionale.

Per fronteggiare la crisi economica in atto, il Governo ha emanato diverse manovre di finanza pubblica, imponendo, di fatto, a tutte le Amministrazioni, di concorrere al superamento della stessa attraverso un contenimento dei costi degli apparati burocratici.

Con il decreto legge Salva Italia del 2011 è stata quindi avviata la **Spending Review** delle Amministrazioni Pubbliche, ovvero la **rivisitazione critica della spesa del settore pubblico**.

Gli obiettivi di questo percorso sono stati quelli di rivedere i flussi di spesa delle Amministrazioni ai fini della loro riduzione, nonché definire processi di riorganizzazione delle attività ai fini di una più efficiente erogazione dei servizi, dell'eliminazione degli sprechi e della realizzazione di economie di bilancio.

In questo scenario, che anche per l'INPS rappresenta un onere per gli impegni da assumere nei confronti dello Stato in termini di riduzione delle spese di funzionamento, si sta inoltre attuando il **processo di confluenza dell'INPDAP e dell'ENPALS** previsto dal medesimo Decreto Legge n. 201/2011, a seguito del quale l'Istituto rivestirà sostanzialmente il ruolo di unico gestore della previdenza pubblica divenendo **uno dei maggiori Enti previdenziali europei**.

Ai lavoratori iscritti all'INPS, infatti, che comprendevano la quasi totalità dei dipendenti del settore privato e una frazione del settore pubblico, nonché i lavoratori autonomi e gli iscritti alla gestione separata, si aggiungono i dipendenti delle Amministrazioni pubbliche centrali e locali e i lavoratori sello sport e dello spettacolo, elevando così la percentuale di lavoratori assicurati complessivi al **98,1% degli occupati totali in Italia** (*Rapporto Annuale INPS 2012*).

Il ruolo dell'Istituto, quindi, già perno fondamentale del sistema di protezione sociale, viene ulteriormente ampliato e rafforzato, assumendo un compito primario, sia come Ente erogatore di prestazioni e di servizi, sia come principale attore nell'attuazione delle politiche previdenziali e sociali.

In questo quadro di profondi cambiamenti si inserisce il processo di **evoluzione della governance degli Enti previdenziali e assistenziali**, che costituisce un fattore determinante nell'ottica di garantire corrette dinamiche nei rapporti fra gli Organi di vertice e nel favorire una migliore funzionalità complessiva delle organizzazioni a garanzia del mantenimento di elevati livelli di servizio per tutti i cittadini.

2 IL RUOLO DELL'INPS E LE ECCELLENZE CONSEGUITE

In un percorso storico di oltre un secolo che lo ha visto come principale attore della sicurezza sociale a livello nazionale, l'INPS svolge la sua *mission* di garanzia dei servizi e di protezione sotto il profilo previdenziale al mondo del lavoro (lavoratori e imprese), di sostegno dell'occupazione e della legalità del lavoro, di integrazione del reddito delle famiglie disagiate, di indennità nei casi di malattia e maternità, di garanzia di un reddito alle fasce più deboli della popolazione, quali gli anziani e le persone con disabilità.

Con l'integrazione delle attività e delle funzioni dell'INPDAP e dell'ENPALS, l'INPS **amplia il proprio ruolo** e diventa l'unico soggetto interlocutore per i servizi di previdenza e assistenza, grazie ai suoi **31.848 dipendenti** dislocati in **più di 300** tra **sedi** di Direzione Centrale, Regionale e Provinciale e in **350 Agenzie** territoriali.

L'Istituto eroga l'**89,5% di tutte le pensioni** – per un importo annuo di **261 miliardi di euro** comprensivi dell'invalidità civile – al **95,5% di tutti i pensionati**, ovvero a 15,9 milioni di pensionati sui 16,6 milioni complessivi in Italia ed eroga **circa 32 miliardi di euro di prestazioni socio assistenziali** a più di **4 milioni e mezzo di beneficiari** (*Rapporto Annuale 2012*).

L'unificazione fra gli Enti ha configurato, inoltre, un polo del *Welfare* che costituisce uno degli aggregati di spesa più rilevanti d'Europa. Con un **flusso finanziario annuo** (somma entrate e uscite) di **763 miliardi di euro**, le uscite correnti rappresentano 315 miliardi, di cui 296 sono i miliardi spesi per prestazioni istituzionali. A fronte di queste spese, il totale delle entrate correnti si colloca attorno a 307 miliardi, di cui 210 miliardi derivano dai contributi pagati dai datori di lavoro e dai lavoratori dipendenti e autonomi, mentre 94 miliardi sono i trasferimenti dello Stato e degli altri Enti pubblici (*Rapporto Annuale INPS 2012*).

La **situazione dell'INPS**, quale ente gestore non solo di tutto il sistema pensionistico pubblico, ma anche delle prestazioni di sostegno al reddito e di molte delle prestazioni a carattere assistenziale, si presenta sostanzialmente **unica nel panorama internazionale**; si consideri che, a titolo di esempio, in Francia e Germania, il medesimo ruolo è ricoperto da una pluralità di Enti.

L'INPS si caratterizza, rispetto al confronto con gli altri paesi europei, per i **contenuti costi di funzionamento**: l'Italia, infatti, con una percentuale di spesa di amministrazione pari al 2,55% nel 2011 rispetto al totale della spesa di protezione sociale, si posiziona al di sotto della media dei 27 paesi europei (-0,46%) e dei 16 paesi appartenenti all'Area Euro (-0,78%) (*Eurostat 2013*). Con particolare riferimento agli aspetti più specificatamente tecnologici, la spesa ICT, pari a 437,8 milioni di euro nel 2012, è sensibilmente inferiore rispetto a quella di Francia (641,3 milioni di euro) e Inghilterra (697 milioni di euro) (*ESSPROS Eurostat*).

Il **rapporto tra le entrate contributive** (210 miliardi) **e il totale delle spese di funzionamento** dell'Istituto è pari, nel 2012, a 2,18%; nelle imprese di assicurazione il rapporto tra i costi gestionali, al netto dei costi del personale non commerciale e delle spese commerciali, e i premi L.D.I. – lavoro diretto italiano del ramo Vita, è pari a 2,43% (*ANIA Trends Indici Aziendali 2008-2012*).

Relativamente al personale in forza, si evidenzia che il **rapporto tra dirigenti e numero complessivo delle risorse umane, di poco inferiore a 1/60**, colloca l'INPS tra gli esempi più virtuosi tra le Amministrazioni Pubbliche e realizza una proporzione non dissimile dalle più grandi organizzazioni private (banche, assicurazioni, energia, telecomunicazioni).

L'allocazione del personale, con un'incidenza di **più del 90% presso le strutture territoriali**, denota una focalizzazione pressoché totale sulle attività di erogazione delle prestazioni che rappresentano la funzione *core* dell'Istituto.

L'INPS ha ottemperato al mantenimento dei livelli di risparmio perseguendo gli obiettivi di contenimento della spesa pubblica, attraverso una **riduzione delle spese di funzionamento pari a 515,7 milioni di euro** da trasferire in entrata al bilancio dello Stato, coerentemente con le disposizioni normative in materia di *Spending Review*.

L'Istituto, attraverso il proprio personale e le proprie strutture, e grazie all'intenso programma di innovazioni organizzative e di processo in cui si è impegnato, ha **reso esigibili i diritti previdenziali dei lavoratori e dei pensionati** ed ha erogato tempestivamente gli ammortizzatori sociali riducendo i costi complessivi a carico del sistema produttivo e semplificando gli adempimenti delle aziende e degli operatori economici, come riportato nell'ultimo Bilancio Sociale. Tale risultato è stato raggiunto nonostante la **progressiva contrazione del personale**, che è passato dalle oltre 31.200 risorse nel 2007 alle 26.700 circa del 2011 prima dell'incorporazione degli Enti soppressi, per effetto del susseguirsi delle sempre nuove normative relative al contenimento della spesa pubblica e ai conseguenti vincoli assunzionali in esse previsti.

3 LE NUOVE SFIDE

In relazione alla così rinnovata missione istituzionale e nell'ambito del delicato scenario socio-economico di riferimento, l'Istituto viene, in primo luogo, chiamato a consolidare la propria struttura e la propria capacità di risposta alle richieste di servizio provenienti dai cittadini secondo elevati *standard* qualitativi.

L'andamento delle variabili socio-economiche, impone tuttavia all'Istituto un ulteriore passo, che consiste nel mettere a sistema le proprie competenze distintive per **supportare i policy maker nel percorso di evoluzione del settore della previdenza e della assistenza**, *"come uno strumento intelligente, pensante e meritevole di un adeguato coinvolgimento e non come mero destinatario passivo ed esecutore materiale di disposizioni normative"* (cfr. Documento generale d'Indirizzo, V Consiliatura del CIV).

Con riferimento alla previdenza, assumono in tal senso fondamentale importanza:

- la ricerca dell'**equilibrio delle diverse gestioni previdenziali** anche al fine di ridurre l'impatto sulla fiscalità generale del sistema previdenziale;
- le valutazioni in merito alle **conseguenze del progressivo invecchiamento della popolazione** sulla spesa per le pensioni e il monitoraggio degli indici di sostenibilità del sistema nel suo complesso;

- il **bilanciamento tra le forme pensionistiche** obbligatorie (primo pilastro) e quelle complementari (secondo e terzo pilastro) per la garanzia di un adeguato tenore di vita della popolazione successivamente alla uscita dal mondo del lavoro.

Nell'ambito dell'assistenza, invece, il complesso quadro di riferimento, porta a considerazioni su:

- lo sviluppo dei servizi secondo un **approccio olistico** che consenta di evitare ridondanze o vuoti di competenza e privilegi la loro riqualificazione secondo logiche di centralità del beneficiario,
- l'opportunità di implementare produttive **forme di collaborazione tra Amministrazioni** nonchè sviluppare **forme di partnership con il settore privato** per individuare strategie comuni di investimento e di gestione dei bisogni dei cittadini,
- il potenziamento dei meccanismi di controllo della spesa a livello Paese, attraverso il complessivo censimento di Istituzioni, risorse e prestazioni (**Casellario dell'Assistenza**) e la messa a disposizione degli organi competenti di elementi ed informazioni qualificate per la definizione e implementazione di efficaci politiche di sviluppo,
- il **contributo nel mercato del lavoro** attivabile attraverso la raccolta e sistematizzazione di dati utili a supportare le Istituzioni competenti nella miglior comprensione delle dinamiche del mondo del lavoro e nella definizione di politiche di occupazione.

La dinamicità che caratterizza i settori in cui opera l'Istituto implica, inoltre, una **focalizzazione sulle nuove generazioni**, quindi su quelle fasce di popolazione che non rientrano tra gli attuali beneficiari delle prestazioni previdenziali. E' con particolare riferimento a loro che devono essere indirizzati gli sforzi di diffusione della cultura previdenziale.

Il supporto alla conoscenza e l'orientamento deve condurli ad una vera e propria pianificazione del loro futuro previdenziale attraverso soluzioni che tengano in considerazione tutte le forme pensionistiche.

Mediante la **diffusione della cultura previdenziale**, l'Istituto deve qualificarsi come soggetto in grado di attivare e sostenere una "**responsabilità collettiva**" sulla possibilità che le generazioni future possano usufruire di adeguate tutele.

4 LE DIRETTRICI DI SVILUPPO

Nell'ambito del contesto descritto, l'Istituto può agire, nel prossimo triennio, su specifiche direttrici di sviluppo attuando una serie di azioni che devono tendere al miglioramento degli *standard* di servizio secondo una logica di orientamento al cliente, alla continuità e funzionalità dell'azione amministrativa e all'efficientamento delle procedure, attraverso la valorizzazione delle risorse disponibili, primo fra tutti il capitale umano.

4.1 L'ORGANIZZAZIONE

Il primo obiettivo di sviluppo sarà il **completamento del percorso di integrazione degli Enti soppressi**, avviato dall'Istituto già nel gennaio 2012 immediatamente dopo l'incorporazione per garantire la continuità operativa e gestionale.

Alla luce dell'avvenuto trasferimento all'INPS delle risorse umane, finanziarie e strumentali dell'INPDAP e dell'ENPALS, di cui ai relativi decreti interministeriali di marzo e luglio 2013, sarà quindi ultimato l'adeguamento degli attuali assetti organizzativi centrali e territoriali, nonché effettuato il conseguente aggiornamento degli atti di organizzazione.

Il processo di riassetto sarà ispirato a principi di **razionalizzazione organizzativa**, con l'eliminazione delle ridondanze, la chiara distinzione tra funzioni di *line* e di *staff*, lo sviluppo di efficaci modelli di *governance* e controllo, il contenimento dei livelli decisionali e la contrazione degli attuali assetti dirigenziali.

In tal senso, le **funzioni di livello dirigenziale generale passeranno da 56 a 38**, a cui si aggiungono 11 funzioni di livello dirigenziale generale per progetti temporanei.

A livello centrale, l'assetto a tendere sarà tale da **garantire la copertura delle nuove aree funzionali attribuite all'Istituto**, nonché delle attività che richiedono oggi una particolare attenzione, quali: le funzioni di credito e *welfare*, precedentemente curate dalla gestione pubblica ex INPDAP, le funzioni di assistenza e invalidità civile e le convenzioni internazionali, che hanno una dimensione quali-quantitativa sempre più rilevante, le funzioni di studio e ricerca, fondamentali per il controllo strategico, l'analisi comparativa con gli altri modelli di sviluppo del *welfare*, i progetti europei nonché, l'analisi delle dinamiche macroeconomiche e sociali a supporto dello sviluppo delle politiche previdenziali e assistenziali, le funzioni di formazione, importanti per assicurare a tutto il personale, nella nuova configurazione dell'Istituto, idonei percorsi di sviluppo delle competenze.

A livello territoriale, l'implementazione della nuova organizzazione porterà all'**evoluzione del modello di offerta dei servizi**, che riguarderà, in particolare:

- il progressivo adeguamento degli assetti territoriali in funzione dell'evoluzione delle caratteristiche dell'utenza e delle modalità di fruizione dei servizi (multicanalità),
- il mantenimento dei livelli di presidio del territorio adeguati e appropriati rispetto alla domanda di servizio, in una logica di prossimità qualificata agli utenti,
- l'evoluzione verso i servizi di orientamento e consulenza.

4.2 LE RISORSE UMANE

Il personale, che rappresenta la principale risorsa dell'Istituto, è alla base dei risultati in termini di produttività e qualità dei servizi resi al cittadino.

Per questo motivo sul personale è indispensabile costruire il futuro sviluppo dell'INPS, soprattutto nell'attuale fase di integrazione degli Enti soppressi.

Le contrazioni sulla quantità di personale, la centralità del capitale umano nell'adempimento del mandato istituzionale e i rilevanti impatti sociali che eventuali decrementi del livello di qualità dei servizi comporta, determinano, quindi, la necessità di agire su due fronti.

- **Assicurare un flusso di ingresso di nuove risorse umane**, in grado di bilanciare la significativa e crescente contrazione che si prevede proseguire anche nei prossimi anni, con il costante ampliamento dei compiti dell'Istituto. Detti inserimenti saranno funzionali a: garantire un naturale ricambio anche al fine di mitigare i rischi di fuoriuscita di competenze chiave e distintive; garantire la copertura delle nuove funzioni legate allo sviluppo della piattaforma tecnologica del *Welfare* e dei servizi ad essa correlati; compensare e potenziare gli organici, con particolare riferimento alle funzioni dedicate all'erogazione di servizi e prestazioni a salvaguardia di elevati *standard* di qualità e tempestività di risposta verso l'utenza.

Si stima un fabbisogno di circa 2.500 unità che, rispetto all'attuale quadro normativo e alle previsioni di fuoriuscita del personale, troverà parziale copertura attraverso l'inserimento di circa 500 unità. Sulle restanti 2.000 unità di personale, dovrà essere avviato un *turnover* finalizzato all'inserimento di giovani laureati e al progressivo abbandono di qualifiche non più spendibili nel rinnovato contesto gestionale e operativo, rimuovendo gli attuali vincoli e potendo attivare proprie risorse finanziarie.

- **Continuare ed incrementare l'investimento nella formazione del personale**, che ricopre un ruolo fondamentale per favorire l'accrescimento delle professionalità e dei livelli di conoscenza delle risorse umane impegnate nei diversi processi di lavoro.

Sarà realizzato uno sviluppo delle risorse – il cui investimento trova oggi solo una parziale copertura rispetto ai vincoli di bilancio imposti dalla legge – che avrà come obiettivo, partendo da una mappatura dei ruoli professionali e dalla rilevazione delle attuali competenze presenti nell'Istituto, la valorizzazione e motivazione del personale attraverso programmi mirati di formazione volti a: sostenere il cambiamento in atto, preservare e sviluppare le eccellenze ed i talenti scongiurando gli effetti connessi ai vuoti di professionalità legati a fenomeni di *turn over*, riqualificare le competenze, valorizzare il ruolo specialistico dell'INPS a supporto del consolidamento e della visibilità, anche all'esterno dell'Ente, di centri di competenza e di innovazione.

4.3 I PROCESSI

Accanto al riassetto organizzativo, si ravvisa la necessità di prevedere un'**evoluzione dei processi condivisi**, vale a dire quelli che l'INPS eroga attraverso l'interazione con altri Enti, nell'ottica della semplificazione operativa, della razionalizzazione delle aree di competenza e per il conseguimento di sempre migliori livelli di servizio, garantendo la piena attuazione delle aspettative e dei diritti degli utenti.

A tal proposito, particolare attenzione riveste l'**invalidità civile**, recentemente innovata dal legislatore, ma ancora suscettibile di ulteriori sviluppi in termini di armonizzazione dei ruoli dei diversi attori coinvolti e delimitazione delle responsabilità nell'ottica del miglioramento dell'efficienza e della qualità del processo.

Ulteriori benefici nell'ambito dei processi erogativi potranno essere raggiunti anche grazie all'ampliamento e dal miglioramento delle modalità di **coinvolgimento dei tradizionali interlocutori istituzionali** (Patronati, CAF, Consulenti del Lavoro e Professionisti), in una logica sempre più cooperativa che consenta di realizzare livelli crescenti di efficienza nel rapporto con i cittadini, garantendo agli stessi un adeguato supporto, di agevolare lo svolgimento dei compiti istituzionali, di focalizzare le professionalità interne sulle attività a maggior valore.

Con particolare riferimento ai **processi interessati dall'incorporazione degli Enti soppressi**, saranno completate le attività di integrazione dei microprocessi e delle procedure operative interne, in un'ottica di razionalizzazione, sfruttamento di economie di specializzazione e valorizzazione delle *best practice*.

Particolare attenzione continuerà ad essere data ai **processi strategici di accertamento e verifica amministrativa**, che devono svolgersi a seguito di opportune attività di *intelligence* per la ricerca mirata di situazioni anomale da sottoporre a verifica, con l'obiettivo di incrementare i livelli di recupero dell'evasione contributiva, nonché contrastare il lavoro nero e irregolare e, quindi, salvaguardare il futuro previdenziale dei lavoratori.

In ultimo, al fine di rispondere agli indirizzi normativi di centralizzazione degli acquisti delle Amministrazioni, si ravvisa l'esigenza di **riconduurre ad unità la gestione degli approvvigionamenti**, attraverso la reintroduzione della **Centrale Unica Acquisti**, che avrà il compito di coordinare a livello centrale le politiche di acquisto ricorrendo, ove possibile, alle procedure espletate dalle centrali di acquisto nazionali (CONSIP) ed utilizzando la piattaforma di *e-procurement* già disponibile ed opportunamente implementata per l'espletamento delle attività negoziali.

4.4 LA TECNOLOGIA INFORMATICA

Il Sistema Informativo INPS si colloca in una posizione di rilievo nel panorama della Pubblica Amministrazione italiana in considerazione non soltanto del suo ruolo istituzionale di Ente di riferimento per il *Welfare*, ma anche per la complessità degli aspetti tecnici e tecnologici, determinata dalle notevoli dimensioni del patrimonio applicativo e dall'ampiezza e varietà dell'utenza.

Tali caratteristiche, unite alle necessità di operatività in tempo reale dei servizi, richiedono una particolare cura e attenzione nella scelta del percorso evolutivo, che deve avere come riferimento primario il ricorso alle più innovative tecnologie informatiche, al fine di supportare un continuo miglioramento dei servizi erogati e dei rapporti con l'utenza.

L'evoluzione strategica dell'informatica dell'Istituto sarà, quindi, orientata a **valorizzare al massimo le risorse interne** promuovendone il *know how* e a sfruttare le opportunità offerte dalle specializzazioni e dalla capacità innovativa ottenibile con l'accesso al mercato esterno.

Il patrimonio architetturale e applicativo permette all'INPS, anche attraverso ulteriori investimenti, di candidarsi come **Polo nazionale per l'erogazione dei servizi ICT per il Welfare** in modalità "**Cloud Computing**", mettendo a disposizione una piattaforma tecnologica

in grado di:

- fornire alle Pubbliche Amministrazioni appartenenti alla filiera del *Welfare* tutti i servizi censiti nel **Casellario dell'Assistenza**, a partire da un sistema di interscambio dati in modalità multicanale e dall'integrazione delle basi dati dell'Istituto contenenti le informazioni di pertinenza,
- supportare gli organi politici nell'assunzione di decisioni attraverso l'analisi di dati integrati sulle risorse utilizzate e sulle spese sostenute dal complesso delle Istituzioni operanti in ambito *Welfare* e fornire informazioni per la definizione e implementazione di efficaci **politiche di sviluppo in ambito assistenziale** e per facilitare una migliore **comprensione del mercato del lavoro** finalizzata all'attuazione di adeguate politiche di occupazione.

Nell'ambito degli sviluppi IT, sarà inoltre **completato il percorso**, avviato nel 2010, di **telematizzazione delle domande di servizio**, tenuto conto della sempre maggiore alfabetizzazione informatica degli utenti e dell'elevato livello di informatizzazione degli intermediari professionali, che rendono ormai possibile ed altamente efficace lo sfruttamento di tali nuovi canali.

Parallelamente, saranno realizzati gli opportuni interventi per l'uniformità e la compatibilità dei sistemi informatici di supporto e delle procedure relative degli Enti incorporati, anche in un'ottica di **integrazione e reingegnerizzazione delle procedure di "back office"** e di incremento della digitalizzazione ed automazione dei processi.

4.5 IL PATRIMONIO

In considerazione della notevole rilevanza del patrimonio immobiliare dell'Istituto, l'obiettivo da perseguire è quello del massimo efficientamento dello stesso, anche in linea con gli obblighi previsti dalla normativa vigente e da ultimo dalla *Spending Review*.

Nel dettaglio, con riferimento al **patrimonio immobiliare strumentale**, gli obiettivi che l'Istituto intende perseguire nella gestione, sono: il rispetto della logica di coerenza con il proprio modello organizzativo, la razionalizzazione degli spazi ad uso istituzionale, la riduzione delle locazioni passive; il contenimento e l'ottimizzazione dei costi di funzionamento.

In tale ottica, occorrerà procedere:

- al completamento degli interventi di razionalizzazione logistica già in corso, che stanno vedendo l'integrazione, in un unico immobile, delle sedi di Direzione Regionale e Provinciale dell'INPS e degli Enti soppressi,
- all'ulteriore analisi delle consistenze immobiliari, per individuare ulteriori necessari interventi di razionalizzazione logistica, con particolare riferimento alle strutture di Agenzia, che nel 90% dei casi fanno capo a contratti di locazione passiva da soggetti privati.

Per quanto attiene al **patrimonio immobiliare non strumentale**, saranno individuate le procedure e le azioni dirette a conseguire la massima redditività e valorizzazione degli immobili, e tenuto conto dell'attuale quadro normativo, l'individuazione di interventi di celere smobilizzo di tali tipologie di patrimonio.

Infine, l'Istituto potrà avviare opportune iniziative tese alla valorizzazione del proprio

patrimonio artistico-culturale, anche in linea con il D.L. n. 42/2004 che prevede che tale tipologia di patrimonio debba essere tutelata attraverso opportune attività di promozione e valorizzazione. In tal senso, le scelte gestionali potranno riguardare l'adozione di un piano di alienazione in funzione di opportune valutazioni di convenienza economica, la realizzazione di attività di *partnership* tra pubblico/privato, la realizzazione di politiche di mantenimento e pubblicizzazione.

5 CONCLUSIONI

L'Istituto si colloca, quindi, in un contesto particolarmente complesso e mutevole, legato all'incorporazione degli Enti soppressi, allo scenario macroeconomico di riferimento, alle dinamiche che interessano i settori previdenziali e assistenziali ed, in generale, il mondo del *Welfare*, richiedendo ulteriori spinte di trasformazione organizzativa e tecnologica per il conseguimento del proprio mandato.

In un tale scenario, il Piano Industriale rappresenta un quadro organico di azioni di sviluppo che sono state individuate per realizzare il raggiungimento degli obiettivi strategici di:

- mantenimento degli elevati *standard* di qualità dei servizi erogati e garanzia della continuità e funzionalità dell'azione amministrativa nell'ottica di un sempre maggior efficientamento delle procedure,
- diffusione della cultura previdenziale e contribuzione nel percorso di evoluzione del settore della previdenza e della assistenza, anche con riferimento al mercato del lavoro,
- valorizzazione delle specializzazioni e del capitale umano, quale risorsa principale e punto di riferimento tra la Struttura e i beneficiari dei servizi offerti.

Nell'ottica del perseguimento della strategia evolutiva definita, le azioni di sviluppo previste nel Piano sono state individuate al fine di sfruttare al massimo le opportunità di efficientamento – attraverso il completamento del processo di integrazione organizzativa, il potenziamento dell'erogazione dei servizi telematici, lo sviluppo della multicanalità nell'erogazione delle prestazioni, lo sviluppo dell'infrastruttura tecnologica per l'incremento delle *performance*, dell'affidabilità e della continuità operativa dell'Istituto – nonché al fine di valorizzare le competenze distintive e caratteristiche dell'INPS ed il suo patrimonio, attraverso la creazione del Polo Nazionale per il *Welfare*, l'implementazione del Casellario dell'Assistenza, l'ottimizzazione del patrimonio immobiliare strumentale e non strumentale e di quello artistico-culturale.

Il raggiungimento degli ambiziosi risultati attesi nel contesto delineato, nonostante l'attuazione delle azioni di sviluppo, porta, tuttavia, l'Istituto ad una situazione limite nella quale non sarebbe più possibile sfruttare ulteriori margini di efficientamento senza incidere sui livelli di servizio per la cittadinanza.

L'attuazione delle norme sulla *Spending Review*, e quindi il conseguimento di obiettivi di riduzione delle spese di funzionamento pari a 515,7 milioni di euro strutturali da riversare annualmente in entrata al bilancio dello Stato, unita alle norme sulla contrazione del personale dell'INPS, che prevedono la riduzione del 20% degli uffici dirigenziali, di livello generale e non, e del 10% della spesa complessiva relativa al numero dei posti in organico del personale non

dirigenziale, configurano uno scenario gestionale nel prossimo triennio, dove:

- è sostanzialmente raggiunto il limite massimo di produttività *pro-capite* media mensile del personale, calcolato come rapporto tra i livelli di produzione attesi (come rappresentativa della domanda di servizi) e il personale in forza,
- esiste una oggettiva difficoltà a tendere nel mantenimento della qualità dei servizi erogati ai cittadini connessa soprattutto all'aumento delle giacenze e al prolungamento dei tempi di risposta,
- si avverte l'esigenza di monitorare costantemente il rischio reputazionale derivante dalla crescita costante delle attività in funzione dei crescenti bisogni e la consapevolezza che si dovrà, in funzione di quest'ultimo, agire secondo precise priorità gestionali.

L'esigenza di dare risposte efficaci e tempestive in contesti così dinamici ed i rilevanti impatti sociali che l'azione dell'Istituto comporta, pone grande enfasi sulla necessità di:

- portare a compimento la riforma della *governance* dell'Istituto che, attraverso la chiara definizione dei ruoli di indirizzo, gestione e controllo, possa assicurare corretta rappresentanza degli *stakeholder*, rapidità nelle scelte gestionali ed efficaci meccanismi di trasparenza e controllo,
- attivare un percorso che porti al superamento dei vincoli imposti dall'attuale quadro normativo con riferimento alla possibilità di effettuare gli ulteriori investimenti previsti dal Piano sulle risorse umane e tecnologiche.

Per continuare ad essere un'Amministrazione di qualità e permanere nell'eccellenza, e quindi contribuire alla competitività del sistema economico e al miglioramento delle condizioni di vita dei cittadini, è pertanto indispensabile una garanzia sulle prospettive di sviluppo e sulle risorse necessarie che consentano di valorizzare gli investimenti fino ad oggi effettuati.

€ 2,00



17STC0003970