

Nonostante gli sforzi compiuti, l'impatto che le politiche di gestione amministrativa dell'Istituto esercitano sul risultato finanziario è molto limitato, in quanto la rigidità della spesa trae origine dalle prestazioni pensionistiche.

Ciò risulta ancora più evidente dall'analisi del prospetto seguente, che riporta lo schema del conto consuntivo relativo alle spese dell'Istituto per il 2008.

Inpdap Consuntivo 2008

Descrizione	Impegni 2008	Percentuale sulle spese correnti	Percentuale sulle spese in c/capitale	Percentuale sulle spese totali
Spese per personale e Organi	410.259.439,02	0,65		0,50
Acquisto di beni e servizi	176.679.843,73	0,28		0,21
Trasferimenti passivi	557.863.519,49	0,89		0,68
Oneri finanziari (interessi, spese bancoposta)	107.257.422,67	0,17		0,13
Oneri tributari	58.438.006,70	0,09		0,07
Poste correttive e altre spese	27.140.918,90	0,04		0,03
Spese per prestazioni sociali (borse di studio, master, strutture sociali, vacanze studio, ecc.)	92.897.025,42	0,15		0,11
Spese per prestazioni di fine servizio (TFS e TFR)	8.112.237.597,68	12,92		9,87
Spese per prestazioni pensionistiche (con fondi integrativi)	53.258.671.330,34	84,80		64,80
Totale spese correnti	62.801.445.103,95	100,00	-	76,41
Spese per prestazioni creditizie (c/capitale, con personale)	1.933.425.510,14		34,49	2,35
Acquisto e manutenzione straordinaria di immobili	3.787.970,90		0,07	0,00
Acquisto di immobilizzazioni informatiche	27.988.140,24		0,50	0,03
Altre spese in c/capitale (buonuscita dipendenti, dep. cauz. ecc.)	20.084.304,05		0,36	0,02
Rimborso allo Stato di Anticipazioni di Tesoreria	3.620.000.000,00		64,58	4,40
Totale spese in conto capitale	5.605.285.925,33		100,00	6,82
Partite di giro	13.785.361.603,94			16,77
Totale spese	82.192.092.633,22		100,00	100,00

IL CONTENIMENTO DELLA SPESA

Il contenimento della spesa è stato ottenuto con particolare riguardo agli oneri di carattere discrezionale.

Sono state, infatti ulteriormente ridotte collaborazioni e consulenze, in linea con le indicazioni della Corte dei Conti (€ 1.052 milioni, invece di € 1.263 del 2007) nonché con le normative specifiche di riduzione e contenimento della spesa.

Vale la pena aggiungere che nel corso del corrente esercizio finanziario 2009 tale valore si è ulteriormente ridotto a circa euro 510.000 riferito alle sole consulenze in senso stretto, connesse all'attività istituzionale dell'Ente, di queste circa 340.000 euro riguardano l'informatica.

Inoltre, le spese di rappresentanza sono pressoché inesistenti; le spese dell'autoparco, delle partecipazioni a Convegni, dell'organizzazione di seminari e incontri con la Dirigenza, ancorché già contenute nell'anno 2007 sono state ulteriormente ridotte nel corso del 2008.

Per quanto riguarda l'acquisizione di beni e servizi è stato effettuato un attento confronto tra le soluzioni CONSIP e i risultati del mercato esterno, confronto che ha consentito notevoli riduzioni di spesa.

Continuano a dispiegare i loro positivi effetti altre scelte strategiche già operate precedentemente, alle quali - nei prossimi esercizi - si aggiungeranno quelle connesse al processo di riorganizzazione avviato in applicazione della legge n. 133\2008. Con riferimento al 2008, assume rilievo:

- la realizzazione del sistema informativo, primo e più grande progetto di "riuso" del software e di collaborazione con altre Pubbliche Amministrazioni;
- la gestione del Patrimonio immobiliare, non più affidata all'esterno ma operata direttamente dall'Istituto;

- la valorizzazione di parte del residuo patrimonio dell'Istituto tramite il conferimento a Fondi Immobiliari chiusi.

Inoltre, si può affermare che la spesa per il funzionamento dell'Istituto pesa in misura molto contenuta: infatti, lo 0,50% per personale e lo 0,21 % per beni e servizi sono percentuali pienamente comparabili con i costi di altre strutture anche private, con una diffusa articolazione sul territorio.

LA GESTIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE

L'obiettivo strategico per l'anno 2008, fermo restando il completamento del piano di dismissioni immobiliari, è stato centrato sulla gestione patrimoniale intesa come complesso sia dei beni mobili che dei beni immobili, al fine di valutarne la redditività nell'ottica delle operazioni di valorizzazione degli assetts patrimoniali, per il raggiungimento della maggiore redditività degli investimenti, nel quadro delle finalità etico-sociali che costituiscono la *mission* dell'Istituto.

Le dismissioni hanno riguardato, per il patrimonio gestito per SCIP 1 e per SCIP 2, circa 1.831 unità, per un incasso, spettante alle società veicolo, di € 175 mln.

Contestualmente, sotto il profilo della gestione, è proseguita l'attività di allineamento dei dati risultanti sulle procedure dedicate, al fine di ottenere la perfetta omogeneità delle informazioni relative alle unità vendute e, conseguentemente, alla reale consistenza del patrimonio ancora di proprietà.

Sono state definite, quasi totalmente, le verifiche avviate in ordine alla seconda convenzione (2002/2004), con la positiva conclusione di tutte le conciliazioni avviate per sei lotti, rispetto ai quali non è pendente contenzioso giudiziale, mentre proseguono per gli altri lotti i contenziosi già avviati.

I Fondi immobiliari*FIMITSGR SpA*

Nel 2008 si è completato un importante passaggio societario, che ha visto l'uscita di FIMIT SGR dal Gruppo Unicredit, in cui era confluita a seguito dell'acquisizione del Gruppo Capitalia. La quota di maggioranza detenuta da Unicredit è stata ceduta in parte al management, in parte ad ENPALS ed in parte a nuovi soci investitori istituzionali tra cui INARCASSA ed ENASARCO, rafforzando così l'azionariato di natura previdenziale nella società. Nell'ambito dell'operazione l'INPDAP ha ceduto ad ENPALS una quota dell'8% circa della società, portando così la propria partecipazione al 30,72%, al fine di evitare che si configurasse un'ipotesi di controllo della società da parte dell'Istituto, normativamente non consentita in quanto socio apportante.

La società ha concluso l'esercizio aggiudicandosi la gestione degli spin off immobiliari di Intesa San Paolo e Unicredit, attraverso due fondi dedicati, e portando, così ad un rilevante incremento della massa gestita.

Fondi immobiliari chiusi Alpha, Beta ed Aristotele

Il Fondo Alpha è il primo fondo ad apporto pubblico, di cui l'Istituto possiede n. 31.289 quote, pari al 30% del totale.

Nell'anno sono stati erogati dividendi unitari pro quota di € 125,45 lordi, per un controvalore netto di € 3,307 mln circa.

Al termine dell'esercizio la quotazione di borsa era pari ad € 1.950, con la prosecuzione della fase di forte volatilità delle quotazioni già iniziata nei periodi precedenti e comune a tutto il settore dei fondi chiusi immobiliari quotati, per un controvalore complessivo di € 61.013.550,00.

Il Fondo Beta è il fondo immobiliare ad apporto realizzato dall'Istituto nel 2003. Successivamente all'OPA promossa sulle quote del titolo nel 2007, l'INPDAP ha mantenuto in proprietà il 10% delle quote (pari a n. 26.847 quote).

Nell'anno sono stati distribuiti dividendi unitari pro quota di € 222,48 lordi, per un controvalore netto di € 4,847 mln circa. Inoltre, con il procedere dell'attività di dismissione immobiliare, il Fondo ha riconosciuto rimborsi parziali pro quota di € 461,70 (per un controvalore lordo di € 12,395 mln). Il Fondo ha infatti avviato l'attività di dismissione del patrimonio immobiliare residuo, in considerazione dell'approssimarsi della scadenza prevista per il 2011 e della scarsa probabilità di una nuova fase di crescita del mercato immobiliare, prima di tale periodo.

Al termine dell'esercizio la quotazione di borsa era pari ad € 675, per un controvalore complessivo di € 18.060.221,21.

Il Fondo Aristotele è il fondo immobiliare chiuso realizzato dall'Istituto per l'investimento nell'edilizia universitaria, anche a scopo residenziale, e degli istituti di ricerca e gestito da Fabrica SGR.

Nell'esercizio sono stati distribuiti proventi maturati nei due esercizi precedenti, per un importo unitario di € 9.280 per quota, ed un controvalore complessivo netto di € 20.462.400.

Nell'esercizio è proseguita, con riferimento a quanto precedentemente deliberato dal Comitato Consultivo del fondo, l'attività di investimento immobiliare da parte della SGR con risorse impegnate per oltre € 427 milioni.

A seguito dell'avvenuta distribuzione dei proventi, il valore della quota al termine dell'esercizio è stato pari ad € 250.300,933.

Le altre iniziative di investimento in corso

Non essendo più consentito l'investimento immobiliare diretto, l'INPDAP deve procedere all'impiego dei propri fondi disponibili attraverso il ricorso a strumenti finanziari di natura mobiliare.

Successivamente all'approvazione del Bilancio di Previsione del 2008 e sulla base dei criteri generali dettati dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, il Consiglio di Amministrazione dell'Istituto aveva varato un piano di impiego dei fondi disponibili, che prevedeva la destinazione di liquidità per un importo massimo di € 300 milioni ad iniziative di investimento immobiliare indiretto.

Tali iniziative erano finalizzate alla realizzazione di investimenti in ambito immobiliare mirati alla soddisfazione delle peculiari esigenze manifestate dalla categoria degli anziani anche attraverso sinergie con altre prestazioni dell'Istituto rivolte a tali categorie di soggetti, da realizzarsi attraverso la sottoscrizione di quote di uno o più Fondi immobiliari ovvero di partecipazioni minoritarie in Società immobiliari.

Tenuto conto del disavanzo emerso in sede di bilancio di previsione 2009, non è stata data esecuzione al piano stesso, al fine di non incidere ulteriormente sull'avanzo di amministrazione, né, come ovvio, è stato avviato l'iter per la predisposizione di un ulteriore piano di impiego dei fondi disponibili, in assenza di questi ultimi.

Pertanto, nel corso del 2009, l'Istituto ha cercato soluzioni che permettessero di perseguire gli obiettivi sopra identificati senza ricorrere all'impiego di nuova liquidità.

In questa direzione, si inquadra anche il recente accordo di collaborazione tra INPDAP e FIMIT per l'apporto di immobili dell'Istituto al Fondo Senior (Fondo comune di investimento immobiliare di tipo chiuso), che ha come scopo principale l'investimento e la gestione

di iniziative di carattere sociale incentrate o collegate al settore immobiliare e dedicate a persone di età superiore ai sessantacinque anni.

Allo stesso modo, si perseguirà la realizzazione di interventi nel campo del cosiddetto "housing sociale", fornendo soluzioni abitative a segmenti di domanda ai quali, pure in presenza di ritorni finanziari certi ed adeguati, il mercato privato attuale non offre risposte coerenti, facendo prevalere logiche speculative, soprattutto nelle aree metropolitane.

LE ATTIVITA' CREDITIZIE — SOCIALI

Prestazioni creditizie

L'anno 2008 ha visto una serie di significativi cambiamenti nella politica gestionale delle prestazioni creditizie. Quattro sono stati i fattori decisivi di evoluzione:

- l'entrata in vigore dal 1° giugno 2008 del Decreto del Ministero dell'economia e finanze n. 45 del 7 marzo 2007, a seguito del quale è stata data facoltà di adesione alla gestione unitaria del credito e delle attività sociali anche ai pensionati già dipendenti pubblici ed ai dipendenti pubblici in servizio, ancorché iscritti a gestioni previdenziali diverse dall'INPDAP;
- la situazione di forte squilibrio tra le risorse disponibili in bilancio e l'incrementata domanda di prestazioni creditizie, manifestatasi nel corso degli ultimi due anni, in parte conseguente al piano di rilancio promosso dagli Organi dell'Istituto, improntato ad una marcata semplificazione delle procedure di accesso alla prestazione ed all'ampliamento dei criteri di erogazione;
- l'attuazione delle sinergie con gli Istituti di credito che hanno firmato con INPDAP le convenzioni previste dall'articolo 8 del Decreto del

Ministero dell'economia e finanze n. 313 del 27 dicembre 2006, finalizzate ad affiancare l'attività di erogazione svolta direttamente dall'INPDAP con le proprie risorse di bilancio.

In considerazione dell'attuale situazione economico-finanziaria del Paese, l'attività creditizia viene ancora più identificata come una peculiarità distintiva dell'Istituto, connotandone fortemente la percezione tra la platea degli utenti.

In questo contesto, l'Istituto ha avviato efficaci azioni di rientro, essenzialmente attraverso una oculata gestione dei budget assegnati ai centri di produzione, che nell'anno 2008 hanno consentito di limitare lo sbilancio ai valori consentiti dalla Legge Finanziaria per il 2008.

Le azioni in programma per l'anno 2009 puntano ad un definitivo riequilibrio della gestione, attraverso una più razionale regolamentazione delle tipologie e condizioni di prestazioni, che, proprio in virtù di una previsione più oculata, consentirà l'accesso alle prestazioni di un numero maggiore di iscritti alla gestione.

Sarà varato inoltre un nuovo regolamento per la concessione di mutui ipotecari e prestiti in una logica di Welfare secondo il principio di mutualità.

L'esercizio 2008 è stato caratterizzato dal seguente volume di risorse finanziarie complessivamente impiegate per le prestazioni creditizie:

- **1.184** milioni di euro per piccoli prestiti e prestiti pluriennali;
- **683** milioni di euro per i mutui.

Attività Sociali

L'Istituto dedica particolare attenzione all'analisi dei bisogni sociali e alla conseguente necessità di adeguare le relative prestazioni a fronte di un

modello di società sottoposta a profondi cambiamenti che investono la situazione occupazionale, la riconversione dei processi produttivi, la trasformazione della famiglia, la nuova articolazione di culture e professionalità.

L'impegno si è sviluppato su un doppio binario:

- da un lato, si è posta l'esigenza di consolidare le attività "storiche" (dalle borse di studio ai convitti, dalle vacanze studio ai soggiorni all'estero), soprattutto attraverso il monitoraggio sempre più attento sulla qualità delle prestazioni fornite all'utenza;
- dall'altro, sono state impostate prestazioni di "nuova generazione", realizzando una radicale revisione, nella rigorosa osservanza delle norme di legge, delle prestazioni sociali in favore di giovani e anziani.

Su questo versante, ad esempio, l'obiettivo dell'Ente è quello di favorire nuove forme di utilizzo delle vacanze studio, finalizzate anche alla messa a disposizione dei giovani di strumenti di orientamento professionale, necessari per individuare gli sbocchi occupazionali possibili in coerenza con le proprie aspirazioni ed il proprio livello culturale.

Nel corso del 2008 sono state erogate le seguenti prestazioni:

- borse di studio a favore di orfani o di figli di assicurati: 10.275 assegnate, con un impegno di spesa di 12,02 milioni di euro;
- vacanze nei centri marini e montani in Italia e all'estero: accolti 33.770 ragazzi con una spesa 63,8 milioni;
- soggiorno-vacanze per 268 senior;
- ospitalità nei convitti per minori riservata agli orfani e ai figli degli assicurati;
- ospitati 814 minori nei convitti di proprietà dell'Istituto e altri 3.248 nei convitti nazionali convenzionati con il MIUR;
- politiche per gli anziani pensionati: oltre a garantire, nel limite della

disponibilità, l'ospitalità agli anziani presso le Case Albergo di proprietà di Monte Porzio Catone e Pescara, sono stati finanziati gli accordi con i Comuni di Bologna e Parma, le Regioni Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta, Lombardia e Molise.

CONSIDERAZIONI FINALI: IL PERCORSO E GLI OBIETTIVI

Come indicato nelle premesse, l'Istituto ha disegnato nel proprio Piano industriale per il prossimo triennio, un percorso ambizioso, caratterizzato da un programma di trasformazione basato su principi di efficienza, razionalità ed economicità, orientato verso un preciso e realistico indirizzo di cambiamento e di sviluppo.

In sostanza, l'attenzione dell'Istituto sarà concentrata verso il miglioramento della qualità delle prestazioni e dei servizi, la modernizzazione della struttura, il recupero dell'efficienza, la ricerca di sinergie con altri enti sono i traguardi cui tende l'INPDAP, che si presenta come modello unico in Europa di Ente previdenziale per il settore pubblico, capace di fornire un sistema multi-servizi.

In questo contesto, si inquadra anche un nuovo progetto che si intende portare avanti mediante la costituzione di una banca dati unificata, nella quale confluiscono tutte le informazioni relative ai processi di formazione attivati dalle diverse Pubbliche Amministrazioni, da mettere a disposizione delle istituzioni per offrire strumenti di innovazione per le politiche occupazionali.

La banca dati - gestita dall'Ente, quale "centro di gestione del welfare" - potrà essere consultata anche da tutti gli interlocutori esterni che intendessero conoscere ed accedere alle diversificate offerte di formazione e inserimento lavorativo nel settore pubblico.

Inoltre, tra gli obiettivi del Piano Industriale 2009/2011, la cui attuazione comporterà miglioramenti sulla qualità e quantità dei servizi, vanno considerati la modernizzazione della struttura, le nuove modalità di valutazione della performance, anche in linea con le emanande innovazioni legislative, le sinergie con i principali interlocutori istituzionali ed un'ulteriore razionalizzazione dei costi.

A livello organizzativo, il miglioramento della qualità e dell'accessibilità dei servizi porterà, secondo le previsioni del Piano da realizzarsi nel prossimo triennio, a un tasso di innovazione pari al 65%.

I tempi dei processi amministrativi saranno ridotti del 20-25% e saranno accompagnati da una progressiva interazione con gli utenti che punterà soprattutto all'accesso multicanale e alla riorganizzazione delle sedi periferiche.

Il Piano prevede servizi più accessibili e di maggiore qualità, che implicano la strada della semplificazione e della razionalizzazione dei processi.

In tale contesto, l'obiettivo è quello di eliminare i passaggi intermedi e di favorire la responsabilizzazione dei singoli lavoratori, in quanto l'efficacia organizzativa è legata anche al grado di partecipazione e coinvolgimento dei dipendenti soprattutto nella fase decisionale, nell'individuazione degli obiettivi e nella programmazione delle attività.

Tra gli interventi principali, si prevede il proseguimento dell'attività di sistemazione delle posizioni assicurative degli iscritti, nell'ambito dei lavori del Casellario degli attivi, sotto la regia del Ministero del lavoro, attività propedeutiche all'invio da parte del medesimo Casellario dell'estratto conto unificato contenente le informazioni contributive relative a tutti gli Enti con i quali l'iscritto ha intrattenuto rapporti.

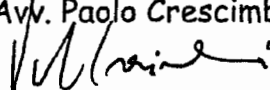
Inoltre, sarà ulteriormente favorito il processo di decentramento delle attività per un'azione di servizio più capillare sul territorio, la realizzazione di Poli Specialistici per attività particolarmente complesse, incentivi alla mobilità del personale e flessibilità del lavoro.

Tali obiettivi ambiziosi non possono, tuttavia, trovare attuazione senza un adeguato supporto della componente tecnologica, che consenta una ulteriore spinta verso la modernizzazione e l'informatizzazione dei servizi e delle attività.

Pertanto, a livello di sistema informativo, occorrerà incentivare e seguire con estrema attenzione la cooperazione applicativa in rete e l'attivazione dei servizi di inter-operabilità tra pubbliche amministrazioni, progetti di dematerializzazione dei documenti, di integrazione del protocollo informatico nei processi produttivi, la posta elettronica certificata, la firma digitale, il mandato di pagamento elettronico (già attivo in 12 sedi), percorsi di certificazione della qualità ed omogeneizzazione nel trattamento delle istruttorie assicurando maggiore trasparenza e tempestività.

Il complesso di tali iniziative, comporterà un forte impegno dell'Ente, che deve tendere sia al riequilibrio della situazione economico-finanziaria sia al consolidamento nella posizione di Pubblica Amministrazione avanzata, in grado di garantire servizi di qualità e di assicurare la propria dinamica presenza nel tessuto sociale del Paese.

Roma, 29 maggio 2009

Il Presidente
Avv. Paolo Crescimbeni


PAGINA BIANCA