

Stato e, dall'altro, l'acuirsi del deficit contributivo di altre gestioni, significativamente della CPDEL.

A questo riguardo, puntualizza il Ministero che i dati previsionali per gli anni 2001 e 2002 indicano che, sebbene il differenziale fra entrate e uscite istituzionali di pertinenza della gestione CPDEL risulti in aumento in termini assoluti, il grado (percentuale) di copertura appare pressoché costante (83%).

Rileva inoltre che, pur in presenza di una situazione di avanzo della "gestione istituzionale", le partite correnti espongono, nel loro complesso, un deficit di 191.627 migliaia di euro, che scaturisce dal fatto che le spese diverse da quelle istituzionali sopravanzano le "altre entrate" (preminentemente redditi e proventi patrimoniali) di 1.110.796 migliaia di euro:

Invero, le predette spese includono anche la categoria dei trasferimenti passivi, pari a 552.638 migliaia di euro. Questi attengono, prevalentemente, al passaggio di iscritti ad altri Enti previdenziali:

Tutto ciò premesso il Ministero formula le seguenti osservazioni:

- tra le disponibilità dell'Ente non risultano iscritte, come più volte rilevato, le giacenze sulle contabilità speciali di girofondi;
- non risulta istituita la specifica contabilità, prevista dal comma 6 dell'art. 35 della legge 448/1998, che deve rilevare i rapporti debitori verso lo Stato per le anticipazioni ricevute dal bilancio dello Stato, che, a tutt'oggi, assommano a 2.510 milioni di euro;
- come già accennato, gli importi iscritti nel bilancio dell'Ente per l'aliquota aggiuntiva e per l'apporto dello Stato a favore della CTPS, pari a 7.334 e 1.084 milioni di euro, sono diversi da quelli approvati con la legge di bilancio dello Stato 2002 (rispettivamente 7.591 e 881 milioni di euro);
- le previsioni relative alle entrate contributive ed alle prestazioni delle gestioni pensionistiche e previdenziali (CTPS, CPDEL, CPS, CPI, CPUG, ENPAS, ed INADEL), non sono esaustivamente illustrate nelle relazioni

che accompagnano l'elaborato contabile con particolare riferimento ai sensibili scostamenti previsionali rispetto alle stime desumibili dalle tabelle relative alle variazioni del numero degli iscritti, delle basi imponibili degli iscritti e dei trattamenti pensionistici individuali.

Il Ministero prende atto, infine, che il Collegio sindacale ha espresso parere favorevole sul bilancio di cui trattasi, tenuto anche conto delle modifiche apportate su richiesta del Consiglio di indirizzo e vigilanza alle due precedenti stesure deliberate dal Consiglio di amministrazione.

Il Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali, con nota n.14/4/pp31598 del 19 agosto 2002 diretta all'INPDAP rileva che l'approvazione del bilancio di previsione 2002 è intervenuta in data successiva al termine ultimo previsto dall'art. 20 della legge n° 88/1989.

Osserva inoltre che dall'esame dei dati di bilancio il saldo fra le entrate e le uscite istituzionali presenta un avanzo di 919.168.818.00 euro e fa presente che tra le voci di entrata è inserita anche la contribuzione aggiuntiva da corrispondersi da parte dello Stato a favore della gestione CTPS ex legge n° 335/1995, art. 2, comma 3, nonché i trasferimenti attivi, composti prevalentemente dall'apporto residuale dello Stato a favore della suddetta gestione.

Rileva, inoltre, che pur in presenza di una situazione di avanzo della "gestione istituzionale", le partite correnti espongono un disavanzo di 191.627.189.00, derivante dal fatto che le spese diverse da quelle istituzionali (1.870.191.141,00 euro) sono superiori alle "altre entrate" (759.395.125,00 euro) di 1.110.796.016,00 euro.

Nelle suddette spese, inoltre, sono inclusi i trasferimenti passivi (552.637.804,00 euro) che riguardano principalmente, il passaggio di iscritti ad altri Enti previdenziali.

Osserva, inoltre, che rispetto alle previsioni definitive dell'esercizio precedente, le entrate in conto capitale mostrano un incremento di 377.950.905,00 euro riconducibile, essenzialmente, alla prevista operazione di cartolarizzazione del patrimonio immobiliare, mentre le

uscite presentano una contrazione di 424.042.104,00 euro, dovuta soprattutto ad una minore previsione di spesa per l'acquisto e la manutenzione straordinaria degli immobili.

Per quanto concerne le risultanze delle singole gestioni rileva da un lato un progressivo avvicinamento all'equilibrio della Cassa Stato e dall'altro l'acuirsi del deficit contributivo di altre gestioni, significativamente della CPDEL.

Su specifici aspetti gestionali il predetto Ministero ha richiamato l'attenzione su alcune problematiche concernenti:

- le giacenze sulle contabilità speciali di girofondi, come più volte rilevato, non risultano iscritte tra le disponibilità dell'Ente;
- la specifica contabilità che deve rilevare i rapporti debitori verso lo Stato per le anticipazioni ricevute dal bilancio dello Stato non risulta istituita come previsto dall'art. 35, comma 6 della legge n° 448/1998;
- gli importi iscritti nel bilancio dell'Ente per l'aliquota aggiuntiva e per l'importo dello Stato a favore della CTPS, pari a 7.333.687.967,00 euro e 1.084.559.488,00 euro, sono diversi da quelli approvati con la legge di bilancio dello Stato 2002;
- le previsioni relative alle entrate contributive ed alle prestazioni delle gestioni pensionistiche e previdenziali ( CTPS, CPDEL, CPI, CPUG, ENPAS ED INADEL) non sono esaustivamente illustrate nelle relazioni che accompagnano l'elaborato contabile con particolare riferimento ai sensibili scostamenti previsionali rispetto alle stime desumibili dalle tabelle relative alle variazioni del numero degli iscritti, delle basi imponibili degli iscritti e dei trattamenti pensionistici individuali.

Il Ministero ha preso infine atto del parere favorevole espresso dal Collegio sindacale, tenuto anche conto delle modifiche apportate su richiesta del Consiglio di indirizzo e vigilanza

La prima variazione al bilancio di previsione 2002 dell'Istituto, deliberata dal Consiglio di amministrazione in data 5 giugno 2002 (delibera n° 1673) ed approvata dal Consiglio di indirizzo e vigilanza in

data 18 giugno 2002 (delib. n.193), è motivata dall'esigenza di adeguare lo stanziamento iniziale previsto per le spese relative all'alienazione degli immobili all'andamento delineatosi in questa parte di esercizio. Le vendite finora effettuate hanno portato ad impegnare l'86% dello stanziamento del capitolo 10416, dove vengono ascritte le spese per l'alienazione degli immobili che sono costituite per la massima parte da quelle che scaturiscono dai mutui agevolati da concedere ai conduttori degli immobili oggetto delle procedure di alienazione. Infatti, ai sensi delle convenzioni bancarie sottoscritte presso il Ministero dell'Economia, l'INPDAP versa alla SCIP, la differenza tra gli interessi effettivi dovuti alle banche convenzionate e gli interessi praticati ai mutuatari. Le altre spese, comprese e da comprendere nel medesimo capitolo, sono riconducibili ai finanziamenti dovuti all'Osservatorio sul patrimonio immobiliare degli Enti previdenziali pubblici, nonché agli oneri delle planimetrie e delle visure catastali per il patrimonio in dismissione e alle transazioni ai sensi dell'art.43 della 388 del 23 dicembre 2000.

Il maggiore onere, quantificato in 7.753 migliaia di euro, trova copertura nel prelevamento dal fondo di riserva che si riduce, pertanto, da 206.583 migliaia di euro a 198.830 migliaia di euro.

In merito si è pronunciato il Ministero dell'Economia e delle Finanze con nota n.008666 del 25 luglio 2002 indirizzata al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e, fra gli altri, alla Corte dei conti.

Il Ministero, considerato che la suddetta variazione non altera l'equilibrio del bilancio e tenuto conto del parere favorevole espresso dal Collegio sindacale, comunica, per quanto di competenza, di non avere osservazioni da formulare sul provvedimento in esame.

La seconda e terza variazione al bilancio di previsione deliberate dal Consiglio di amministrazione nelle sedute del 24 luglio 2002 (delib. n.1712) e 8 settembre 2002 (delib. n.1731), sono state approvate dal Consiglio di indirizzo e vigilanza in data 15 ottobre 2002. (delib. n.199).

Su tali variazioni si è pronunciato il Ministero dell'Economia e delle Finanze con nota n.128915 del 18 novembre 2002 diretta al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e per conoscenza alla Corte dei conti prendendo atto che con il primo provvedimento sono stati istituiti nuovi capitoli di entrata e di spesa relativi alla gestione degli immobili oggetto di cartolarizzazione (L.n.410/2001), per distinguerli da quelli concernenti la gestione del patrimonio immobiliare INPDAP non cartolarizzato.

La suddetta variazione si concretizza in un incremento sia delle entrate che delle spese, rispettivamente, di 43.677 e di 898.186 migliaia di euro, con un saldo negativo di 854.509 migliaia di euro.

Le maggiori entrate sono connesse, principalmente, al realizzo di valori mobiliari, mentre le maggiori spese previste attengono, essenzialmente, (852.577 migliaia di euro) ad investimenti in fondi immobiliari, subordinati, peraltro, all'approvazione da parte delle Amministrazioni vigilanti del relativo piano d'impiego dei fondi disponibili per l'esercizio 2002.

La terza nota di variazione presenta un saldo positivo di 12.956 migliaia di euro in dipendenza di un incremento delle entrate per 17.941 migliaia di euro riferito, esclusivamente, al cap 30703 "Proventi derivanti da prestazioni di servizi" a cui fanno riscontro aumenti di spese per 4.935 migliaia di euro connessi, in massima parte, al maggior trattamento accessorio da corrispondere al personale dipendente per la realizzazione del "progetto speciale dismissioni", trattamento previsto nel contratto collettivo integrativo dell'Ente sottoscritto in data 24 luglio u.s.

Le suddette variazioni determinano, nel loro complesso, un presunto disavanzo finanziario al termine del 2002 di 353.419 migliaia di euro, a fronte di un iniziale previsto avanzo di 488.133 migliaia di euro.

Tale disavanzo viene fronteggiato con il prelievo di pari importo del maggiore avanzo di amministrazione che, presunto all'inizio dell'esercizio 2002 in 3.425.696 migliaia di euro, è stato accertato dall'Ente al 31 dicembre 2001 in 8.581.658 migliaia di euro.

Ciò premesso, il Ministero, considerato che il previsto risultato negativo finanziario 2002 è connesso esclusivamente ai programmati investimenti in fondi immobiliari e tenuto conto del parere espresso dal Collegio sindacale dell'Istituto, comunica, per quanto di competenza, di non avere motivi ostativi all'ulteriore corso dei provvedimenti in esame, con eccezione delle spese previste per detti investimenti che, come sopra evidenziato non risultano tuttora approvati dai Ministeri vigilanti.

In data 27 novembre 2002 il Consiglio di amministrazione ha deliberato la quarta variazione al bilancio di previsione 2002 (delib. n.1754) e in data 27 dicembre 2002 (delib. n.1801) la quinta variazione. Le predette deliberazioni sono state definitivamente approvate dal Consiglio di indirizzo e vigilanza rispettivamente in data 17 dicembre 2002 (del. n.206) e in data 30 dicembre 2002 (delib. n° 208).

La quarta variazione di bilancio è limitata alle sole voci di spesa per le quali lo stanziamento si è rilevato insufficiente e a quelle utilizzate per finanziare le prime.

La componente modificativa più rilevante, per i volumi finanziari, è quella relativa alle prestazioni creditizie in conto capitale, per la quale vengono apportate variazioni di segno contrastante, in aumento per i prestiti pluriennali e in diminuzione, di pari importo, per i mutui ipotecari.

Le ulteriori variazioni riguardano le poste correnti : spese per alienazione immobili, spese per acquisto di materiale di consumo informatico e spese di rappresentanza.

La variazione delle spese per alienazione immobili riguarda il collocamento sul mercato delle quote del Fondo Alpha ed è finalizzata alla contabilizzazione del compenso forfettario alla FIMIT, delle commissioni per i consorzi di collocamento e delle commissioni per incentivo alla rete di collocamento, delle spese di collocamento e degli onorari di consulenti ed operatori.

In presenza del D.M. 29 novembre 2002, e dopo la inerente deliberazione n° 1776 del 12 dicembre 2002 sulla riduzione delle spese

affendenti la categoria quarta delle spese correnti, il Consiglio di indirizzo e vigilanza nella seduta del 17 dicembre 2002 ha ritenuto di non approvare le variazioni in più ed in meno ai capitoli n° 210416, 210417, 210423 e 210426 di cui alla deliberazione della quarta variazione al bilancio n.1754 del 27 novembre 2002 in attesa di verificarne la compatibilità con le riduzioni del citato decreto.

In seguito a tale orientamento ed alle inerenti indicazioni del Collegio sindacale è stata pertanto predisposta una quinta variazione al bilancio per definire analiticamente, con la conferma delle modifiche ai quattro capitoli sopramenzionati, tutte le variazioni in diminuzione da apportare ai capitoli della categoria quarta per beni e servizi in conseguenza del citato D.M. nell'ambito della riduzione complessiva di euro 47.303.436,15, stabilita dal Consiglio di amministrazione con la iniziale propria delibera n° 1776 del 12 dicembre 2002.

In conseguenza l'avanzo di competenza previsto per l'esercizio in corso si accresce del suddetto importo di euro 47.303.436,15 il cui ammontare sarà iscritto come posta vincolata nella tabella dimostrativa del risultato d'amministrazione dell'esercizio.

Il Collegio sindacale in risposta alla richiesta del 16 dicembre 2002 n.0141394 del Ministero dell'Economia e delle Finanze ha dato assicurazione, con nota 30 dicembre 2002 n° 818, sulla integrale attuazione del risparmio previsto per l'esercizio finanziario 2002.

Il bilancio di previsione 2003 è stato deliberato dal Consiglio di amministrazione con provvedimento del 27 novembre 2002 n.1753 ed approvato dal Consiglio di indirizzo e vigilanza con delibera n.209 del 21 gennaio 2003.

In merito si è pronunciato il Consiglio di indirizzo e vigilanza sollecitando in particolare la necessità di:

- ❖ rispettare rigorosamente i termini oltre i quali il vigente quadro normativo impone di adottare i relativi provvedimenti contabili;

- ❖ dare completa attuazione al programma di acquisto di immobili strumentali, utilizzando interamente il relativo stanziamento;
- ❖ prestare particolare attenzione alla gestione dinamica del patrimonio mobiliare, che dovrà garantire risultati di redditività superiori a quelli attuali, al netto delle spese di gestione;
- ❖ completare al più presto la Banca Dati Unificata comprendente tutti i dati degli iscritti, necessari, all'autonoma prevedibilità delle entrate contributive, e normalizzare modalità e tempi di versamento dei contributi da parte di tutti i datori di lavoro, oltre a garantire tempestività e trasparenza dei servizi agli iscritti ed ai pensionati;
- ❖ definire con urgenza il piano di impiego dei fondi disponibili nelle singole Gestioni;
- ❖ rappresentare con maggiore chiarezza il numero degli iscritti alle rispettive gestioni e l'andamento delle relative pensioni;
- ❖ incrementare gli stanziamenti relativi ai seguenti capitoli:
  1. Cap. 10414 (spese per formazione e addestramento del personale)
  2. Cap. 21401 (concessioni mutui)
  3. Capitoli destinati alle prestazioni sociali a favore dei giovani ed in particolare degli anziani;
- ❖ razionalizzare le spese per pubblicazioni a cura dell'Istituto (cap. 10425 );
- ❖ attivare le opportune iniziative al fine di rimborsare i depositi cauzionali costituiti presso l'Istituto a favore degli acquirenti degli immobili alienati nel 2002 e di quelli da alienare nel corso del corrente esercizio. Attivare un miglior collegamento funzionale tra gli uffici e le società di gestione al fine di evitare che eventuali crediti vantati dall'Istituto possano provocare un ingiustificato ritardo nella restituzione dei depositi cauzionali.

Con nota del 2 aprile 2003 il Ministero dell'Economia e delle Finanze, nel prendere atto che il Collegio sindacale si è pronunciato favorevolmente sul preventivo 2003, ha espresso l'avviso che possa darsi



ulteriore corso al provvedimento, sulla base di analitico esame delle risultanze contabili complessive riassumibili nei seguenti dati:

- disavanzo finanziario di competenza di 296 milioni di euro;
- avanzo di amministrazione presunto al 31 dicembre 2002 di 6.814 milioni di euro;
- avanzo economico di 24 milioni di euro

In particolare rileva poi che le partite correnti espongono un sostanziale pareggio (saldo attivo di 83 milioni di euro) essendo state le entrate e le spese ad esse riferite pari, rispettivamente, a 48.492 ed a 49.409 milioni di euro. Quelle in conto capitale - che in termini relativi rappresentano un ventesimo del totale - mostrano, invece, un deficit di 379 milioni di euro. Dal che deriva il predetto disavanzo finanziario dell'esercizio.

Con riferimento a queste ultime partite, sul versante delle entrate il confronto con gli esercizi precedenti evidenzia scostamenti del tutto eccezionali, originati dal fatto che il 2001 ed il 2002 sono stati caratterizzati dall'alienazione della quasi totalità dei beni immobili dell'Ente e dal collocamento sul mercato del fondo ALPHA.

Tale circostanza ha naturalmente inciso in misura rilevante anche sulla diminuzione dei volumi delle uscite (sempre in conto capitale) in quanto connesse alla consistenza patrimoniale; tuttavia, almeno rispetto alle previsioni definitive del 2002, le contrazioni più rilevanti riguardano le uscite per concessione di prestiti - in attuazione degli indirizzi assunti dalla Gestione Credito ed Attività sociali al fine di ridurre l'indebitamento e, soprattutto, le spese per acquisto di valori mobiliari, la cui stima, invero, appare tutt'altro che definitiva, atteso che al momento della predisposizione del bilancio preventivo non era stato ancora deliberato il piano d'impiego dei fondi disponibili.

Passando all'esame delle partite correnti, il Ministero osserva che i contributi per pensioni (i quali includono la contribuzione aggiuntiva dello Stato ex Legge n.335/1995, art. 2, comma 3) coprono il 97% della spesa

relativa ed in generale il rapporto fra il totale delle entrate contributive e delle prestazioni istituzionali è pari al 99%. In merito, sottolinea che le relazioni che corredano l'elaborato contabile non illustrano con chiarezza il processo che ha condotto alle stime di tali valori, come peraltro già verificatosi per i preventivi degli anni precedenti.

Poiché i contributi relativi al 2001 (44.366 milioni di euro) sono stati sensibilmente superiori a quelli effettivamente di competenza dell'esercizio, in quanto l'introduzione della moneta unica aveva comportato l'anticipazione di alcuni versamenti relativi al 2002, ne consegue che la previsione contenuta nell'elaborato in esame, pari a 46.380 milioni di euro, potrebbe risultare sovrastimata, dato che non sono previste sostanziali variazioni del numero dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni e, quindi, la crescita dei contributi dipenderebbe quasi esclusivamente dall'aumento delle retribuzioni individuali.

Nondimeno, proprio la consistenza quantitativa degli iscritti sembra essere il dato meno attendibile a disposizione dell'INPDAP, posto che, malgrado i considerevoli investimenti effettuati a tal fine, allo stato attuale non risulta ancora ultimata la banca dati anagrafica.

Se si considerano anche le altre voci, segnatamente i trasferimenti statali ed i proventi patrimoniali, che, invece, si presentano in forte flessione, la somma delle entrate correnti si attesta a 48.492 milioni di euro, in crescita del 4,9% sulle previsioni definitive del 2002.

Sul lato delle uscite, mentre le prestazioni istituzionali, che ammontano a 46.621 milioni di euro (di cui 9 decimi per pensioni), mostrano un aumento del 4,6% rispetto all'esercizio precedente, l'incremento delle uscite correnti complessive, che totalizzano 48.409 milioni di euro, è pari al 4,4%.

Quest'ultimo valore si presenta leggermente limato rispetto a quello riferito alle sole prestazioni istituzionali, per via, in prevalenza, del contenimento dei "consumi intermedi", ridotti del 10% rispetto al

consuntivo 2001 in ossequio alla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 30 settembre 2002.

Tale fine è stato realizzato attraverso la contrazione di alcune voci di spesa ritenute comprimibili, mentre altre si presentano costanti od anche in aumento. Al riguardo, pur prendendo atto che nel complesso i "consumi intermedi" appaiono formalmente ridotti nella misura prevista, il Collegio sindacale ha osservato che gran parte delle riduzioni sono state operate su capitoli di bilancio per i quali appare dubbia l'effettiva conseguibilità dell'obiettivo.

Inoltre evidenzia, che non è stato provveduto – così come indicato dalla circolare n.33 del 6 novembre 2002 – all'istituzione di un apposito capitolo avente oggetto "Fondo per i rinnovi contrattuali", ove va evidenziata la crescita delle retribuzioni, che deve essere contenuta nei limiti del 5,66%, prendendo a riferimento quello del 2001, ed il cui onere, ai sensi dell'art. 48, comma 2 del D.l.gs n.165 del 30 marzo 2001, è a carico dell'Ente in questione.

Pertanto l'INPDAP è stato invitato a predisporre opportuna nota di variazione al bilancio di cui trattasi in conformità di dette disposizioni.

## **VIII. I CONTROLLI INTERNI**

### *Organo di valutazione e controllo strategico*

#### *Premessa*

Previsto dal decreto legislativo n.286 del 30 luglio 1999 nel quadro del riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, rendimenti e risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, l'Organo di controllo interno dell'INPDAP ha formato oggetto di ampia trattazione, unitamente alle altre distinte funzioni ad esso collegate (Controllo di gestione, servizio Ispettivo) nella relazione predisposta per l'anno 2000.

Struttura e compiti specificamente individuati in relazione alla natura dell'Ente sono stati formalizzati con delibera del Consiglio di amministrazione n.1260 del 12 luglio 2000. Con successivo provvedimento presidenziale in data 27 settembre 2000 è stato nominato d'intesa con il Consiglio di indirizzo e vigilanza il Collegio di direzione di detto Organo.

#### *Attività svolta*

Nel 2001 l'Organo di valutazione e controllo strategico ha svolto la seguente attività:

1.Relazione annuale ex art. 6 decreto legislativo 286/1999.

In tale relazione ha fra l'altro sviluppato con particolare approfondimento - su specifico incarico del Consiglio di indirizzo e vigilanza - un'indagine sull'andamento della gestione delle società affidatarie del patrimonio immobiliare da reddito dell'Istituto, con particolare riferimento alla predisposizione e definizione del bando di gara di cui alla delibera del C.d.A. n.1186 del 30 marzo 2000, alla redditività, alla morosità, alle sfittanze e alle manutenzioni ordinarie e straordinarie, nonché alla carenza di un servizio di monitoraggio e controllo sistematico dell'attività e dei risultati delle società in questione.

Dagli approfondimenti e dai confronti effettuati per verificare la rispondenza tra obiettivi fissati dal CIV e risultati raggiunti

dall'Amministrazione è emersa una insufficiente chiarezza nei compiti e nei ruoli degli Organi di gestione, la mancanza di adeguati strumenti di coordinamento tra pianificazione, programmazione e gestione, nonché l'assenza di un efficace ed efficiente sistema informativo in grado di elaborare ed utilizzare indicatori volti a segnalare tempestivamente gli scostamenti tra lo stato di realizzazione dei progetti e gli obiettivi prefissati.

Dalle complessive risultanze dell'analisi svolta sono emerse, oltre ad alcune problematiche proprie delle singole aree di intervento, talune criticità relative alle attività "trasversali" della contabilità e dell'informatica, nonché all'andamento della gestione delle società mandatarie e all'esigenza di disporre di più efficienti strumenti di coordinamento.

In particolare, per quanto attiene alla gestione del patrimonio immobiliare da reddito dell'Istituto, si è evidenziato il mancato rispetto dei termini previsti per il completamento dei piani di dismissione ed il mancato raggiungimento della prevista quota di vendita del 25% degli immobili;

## 2. Piano di lavoro per il 2001

In tale pianificazione sono stati individuati obiettivi strumentali e finali in relazione al contesto organizzativo e funzionale dell'Istituto.

L'obiettivo strumentale prioritario è stato individuato in un efficiente sistema di acquisizione dei dati e delle informazioni necessari all'espletamento delle funzioni di valutazione e controllo strategico, mentre gli obiettivi finali sono stati individuati nel supporto al C.I.V. nell'analisi del contesto esterno ed interno finalizzato all'elaborazione di proposte per la formulazione delle linee di indirizzo triennali ed annuali, nella verifica della coerenza della pianificazione rispetto alle linee di indirizzo e nella verifica dello stato di attuazione degli obiettivi.

Tale lavoro, realizzato con riferimento alle specifiche esigenze dell'Ente, è mirato a dotare l'Istituto - e non solo la Struttura di

valutazione e controllo strategico - di un sistema di rilevazione dei dati realizzato sulla base di criteri ispirati ad una logica gestionale, nonché di principi propri della conoscenza statistica.

A tal fine è stato elaborato il documento *"Sistema di acquisizione dei dati e delle informazioni necessari all'espletamento delle funzioni di valutazione e controllo strategico"* in cui sono stati sistematicamente indicati i dati da acquisire in relazione alle singole attività istituzionali (entrate contributive, prestazioni pensionistiche e previdenziali, credito e attività sociali, patrimonio immobiliare) e a talune funzioni trasversali (personale, formazione e pianificazione finanziaria);

3. In linea con la pianificazione delle attività della Struttura per l'anno 2001, è stato predisposto il documento *"La misurazione dell'attività amministrativa e il sistema degli indicatori: una proposta per l'INPDAP"*, nel quale - dopo una sintetica trattazione delle problematiche connesse alla misurazione dell'attività amministrativa in generale e a quella specifica svolta dall'Istituto - è stato predisposto un sistema di indicatori ritenuti significativi, individuati sulla base delle tabelle del sistema di acquisizione dati.

Il sistema degli indicatori, che dovrà essere progressivamente affinato ed adeguato alla realtà operativa dell'Istituto, costituisce un valido elemento di misurazione indispensabile agli Organi di vertice per governare l'andamento gestionale delle attività istituzionali;

4. Con delibera n.162 del 23 ottobre 2001 il Consiglio di indirizzo e vigilanza affidava alla Struttura di valutazione e controllo strategico l'incarico di provvedere ad una approfondita verifica sui risultati conseguiti dall'Istituto in attuazione delle linee di indirizzo politico.

Il primo punto sul quale la Struttura ha relazionato è stato quello relativo alla *"Attuazione delle linee di indirizzo relative alla pensionistica complementare"*, analizzando le attività poste in essere dall'Amministrazione in uno scenario normativo ed organizzativo in continua evoluzione.

Tali attività hanno riguardato in particolar modo la definizione dell'assetto istituzionale per la previdenza complementare e l'organizzazione delle attività il cui espletamento è obbligatoriamente a carico dell'Istituto.

Numerosi provvedimenti sono stati adottati sia sul piano istituzionale (conferimento di un incarico dirigenziale nella struttura autonoma - progetto speciale previdenza complementare, costituzione e attribuzione della titolarità della Direzione Centrale Prestazioni di fine servizio e previdenza complementare, delega del Direttore Generale del coordinamento delle attività dell'Istituto in materia previdenziale, nonché articolazione a livello periferico delle attività connesse), sia per quanto concerne le "attività obbligate" (avvio dei rapporti con le amministrazioni degli iscritti, l'attività di formazione e di informazione e la predisposizione di un applicativo informatico di gestione).

Altro punto oggetto dell'indagine è stato quello inerente *"l'Andamento delle iniziative di formazione, con riferimento ai dirigenti e ai quadri, nonché al personale delle sedi provinciali sui processi di lavoro in via di evoluzione"*, elaborato - dopo una disamina della normativa di riferimento - tenendo presenti le peculiari caratteristiche che la funzione formativa ha assunto nell'Istituto, le linee di indirizzo annuali e triennali nell'arco temporale 1998/2001, nonché le iniziative formative intraprese nel periodo di riferimento.

Dalla documentazione analizzata è emerso che la strategia dell'Istituto è stata quella di assumere iniziative di formazione volte sia alla professionalizzazione del personale, sia al superamento delle diversità comportamentali dei dipendenti provenienti da modelli gestionali diversi.

Ulteriore argomento sottoposto a verifica da parte della Struttura di valutazione e controllo strategico è stato quello sulla *"Ridefinizione delle dotazioni organiche, soprattutto alla luce delle nuove competenze"*

*attribuite, e l'attuazione dei nuovi assetti organizzativi previsti dall'Ordinamento dei servizi"*

Da tale documento - per la cui redazione sono state condotte rilevazioni ed analisi degli atti e dei provvedimenti che l'Istituto ha posto in essere per adeguarsi ai nuovi e complessi compiti attribuitigli - è emerso che il nuovo quadro ordinamentale, incentrato sul decentramento decisionale, è caratterizzato da un processo di informatizzazione delle attività, di reingegnerizzazione dei processi lavorativi e di completamento dell'integrazione delle diverse culture aziendali confluite nell'Istituto dai vari enti.

In un piano di sviluppo organizzativo così delineato si auspicano rilevanti cambiamenti del personale nella professionalità, nei comportamenti e nei valori sempre più incentrati sulla cultura del risultato e del contributo all'innovazione.

Successivo punto oggetto dell'incarico è stato quello dello *"Svolgimento da parte delle sedi compartimentali, delle funzioni loro assegnate sulla base delle linee di indirizzo formulate dal Consiglio di indirizzo e vigilanza"*.

La Struttura, dopo aver analizzato le specifiche linee di indirizzo politico, individuava - nel quadro organizzativo ed operativo dell'Ente - le funzioni assegnate ai Compartimenti, verificandone lo stato di effettivo svolgimento.

Da tale analisi è emerso che, nonostante la costituzione di un apposito Comitato interfunzionale per l'attuazione dell'Ordinamento dei servizi centrali e periferici dell'Istituto, la realizzazione delle funzioni compartimentali non risulta ancora completato.

Infatti la prevista definizione dell'assetto strutturale dei Compartimenti presenta, ad oggi, un livello di servizi non esaurienti, non avendo ancora la sistemazione logistica superato il 50% del previsto ed essendosi la forza effettiva attestata al 45,4% dell'organico.