



LE STRATEGIE E LE POLITICHE

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Le "Linee di indirizzo per il piano pluriennale 2004-2007" del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'Istituto, approvate con Deliberazione n. 8 del 9 giugno 2004, offrono una visione generale delle attività svolte dall'INPS, delle scelte strategiche e delle linee operative seguite per l'adempimento della propria "missione", alla luce dell'evoluzione normativa e del contesto nel quale le strutture si trovano a operare. L'INPS viene definito, nel suddetto documento del CIV, "cuore e sostanza dello stato sociale" essendo chiamato a una elevata percezione della sua missione: ridisegnare il proprio ruolo inteso come "azienda sociale al servizio dei cittadini, dei lavoratori, delle imprese", governata secondo principi di produttività, efficienza, innovazione e con grande attenzione verso l'intero Paese. Ulteriore obiettivo della nuova "mission" è quello di elaborare nuove proposte per il buon funzionamento dello stato sociale, misurandosi con i mutamenti dell'attuale panorama economico-sociale del Paese. In tale contesto si possono analizzare tre direttrici di fondo del cambiamento della struttura sociale: gli assetti dei poteri istituzionali, la struttura economica, il mercato del lavoro.

Gli "assetti istituzionali"

Si avverte la necessità di riconsiderare il ruolo dell'INPS e degli altri Enti previdenziali, al fine di far evolvere il profilo sostanziale della loro missione, in modo che gli Enti che erogano prevalentemente pensioni o prestazioni assistenziali diventino a tutti gli effetti Istituzioni di supporto al sistema integrato dei servizi di *welfare*.

La "struttura economica"

L'Istituto deve affrontare le nuove sfide che provengono dalla dimensione globale dei mercati, con effetti sugli impieghi produttivi e finanziari e quindi sulla spesa sociale, nonché dai processi di integrazione a livello europeo che pongono ai gestori del welfare nuovi problemi e nuove opportunità. La funzione coesiva dei sistemi di welfare va confermata e rafforzata per permettere che anche gli strati sociali più deboli ed esposti possano partecipare alle dinamiche di integrazione sociale. In tale ambito vanno considerate le peculiarità di due problematiche che attengono alla prospettiva del sistema previdenziale italiano: la separazione tra Previdenza e Assistenza, e la realizzazione di forme di Previdenza complementare. Nel primo caso viene riproposta la necessità di procedere a una chiara definizione, classificazione e valutazione delle due forme di spesa, assistenziale e previdenziale, anche al fine di assicurare una corretta comparabilità della spesa sociale tra l'Italia e gli altri Paesi dell'UE. Nel secondo caso, l'INPS, a seguito delle competenze che la legge gli ha attribuito, potrà predisporre in tempi più rapidi strutture idonee a determinare il decollo della previdenza complementare, mettendo a disposizione quei servizi di cui già dispone per le proprie attività istituzionali e che possono rispondere anche a specifiche esigenze dei fondi pensione.

Il "mercato del lavoro"

Di fronte alle modifiche intervenute nel mercato del lavoro, il sistema dell'Assicurazione Generale Obbligatoria deve ora misurarsi con un mercato del lavoro che ha assunto una connotazione apertamente dualistica. Da una parte la sfera segnata da una elevata continuità delle prestazioni e da un altrettanto elevato livello di coperture sociali, dall'altra la sfera del mercato caratterizzata dalla discontinuità della prestazione nel tempo e nello spazio e da un insufficiente grado di copertura assicurativa. Ne deriva la necessità per l'INPS di affrontare tali problematiche, contribuendo a far sì che venga assicurato un soddisfacente grado di copertura anche al secondo mercato, nell'ambito del nuovo quadro legislativo di riferimento. La legge di riforma del mercato del lavoro e i decreti di attuazione della stessa, avranno un crescente impatto sulle procedure che richiedono una serie di interventi del sistema informativo sia sul versante delle prestazioni che sul versante delle entrate contributive.

2. LA RELAZIONE PROGRAMMATICA 2005-2007

Il Piano delle attività dell'Istituto, si sviluppa nell'ambito di un sistema budgetario che assegna obiettivi e risorse ai vari centri di responsabilità, a livello centrale e periferico e si muove nell'ambito delle Linee strategiche contenute nel Piano pluriennale elaborato dal CIV. Quest'ultimo indica i macro obiettivi che l'Istituto dovrà perseguire nel corso degli anni successivi, realizzando interventi che producano risultati concreti e misurabili già nel breve periodo. La partenza di un'effettiva politica budgetaria, con la negoziazione delle esigenze dalla periferia al centro, contribuisce alla realizzazione di un nuovo sistema di pianificazione e di controllo della produzione, in grado di valorizzare managerialità e impegno operativo.

Il primo momento del nuovo processo di programmazione è rappresentato dalla **Relazione programmatica del CIV**, approvata con Deliberazione n. 4 del 28 marzo 2006, che indica tre macro linee di intervento, con l'indicazione di obiettivi specifici.

Interventi strategici	
1.	revisione organizzativa
2.	riorganizzazione informatica
3.	politiche del personale e formazione
4.	comunicazione
5.	politiche immobiliari e patrimoniali
6.	indicatori sociali

Obiettivi innovativi	
1.	riscossione S.p.A.
2.	agricoltura
3.	certificazione di malattia
4.	prestazioni per l'invalidità civile
5.	previdenza complementare
6.	sportello polifunzionale
7.	digitalizzazione ed eliminazione degli archivi cartacei
8.	previdenza e assistenza

Obiettivi prioritari di miglioramento e di mantenimento	
1.	adeguamento alle nuove regole di amministrazione e contabilità
2.	mensilizzazione dei flussi contributivi
3.	innovazione dei processi produttivi ed <i>auditing</i>
4.	casellario delle posizioni previdenziali attive
5.	entrate e recupero dei crediti
6.	vigilanza
7.	prestazioni a sostegno del reddito
8.	politiche internazionali
9.	contenzioso amministrativo e giudiziario



3. LE LEVE OPERATIVE

Le leve operative individuate dall'Istituto e sulle quali intende agire sono costituite da:

- sistemi di contabilità analitica che permettano di valutare le scelte attuate e di fare il confronto fra le migliori pratiche interne (*benchmarking*), oltre alla gestione dei risultati derivanti dall'impiego di risorse;
- politiche per il personale: che consentano di razionalizzare le strutture, di rispondere alle varie esigenze senza appesantire i costi di gestione, di ricorrere a strumenti contrattuali flessibili e adeguati alle contingenze. Utilizzo di sistemi di valutazione delle prestazioni correlati al controllo di gestione e a quello strategico;
- formazione e sviluppo delle competenze: che permetta la diffusione di una cultura che rispetti i valori aziendali, che sviluppi le competenze e valorizzi le persone e che soprattutto sia finalizzata al miglioramento tangibile e misurabile delle *performance* individuali e di quelle organizzative. Utilizzo di sistemi telematici per la divulgazione delle conoscenze;
- sviluppo della ricerca: che consenta di rafforzare il ruolo di servizio dell'Istituto nel mettere in comune l'enorme patrimonio di dati posseduti, ponendosi in relazione con gli uffici studio in ambito nazionale ed europeo;
- strategia della comunicazione: che informi i cittadini, con semplicità e immediatezza, sui servizi erogati, tenendo conto del grado di soddisfazione dell'utenza in termini di tempestività, correttezza e chiarezza dell'informazione; che valorizzi il ruolo degli interlocutori istituzionali anche attraverso sistemi di comunicazione interattiva; che favorisca la tempestività e la circolarità delle informazioni all'interno dell'Istituto con una adeguata attenzione al territorio e ai vari livelli di responsabilità organizzativi;
- certificazione di qualità dei processi produttivi: che minimizzi la variabilità dei comportamenti, i tempi e le modalità di erogazione dei servizi; che consenta di ridisegnare i processi produttivi adattandoli alle mutate condizioni esterne e interne all'Istituto e che indirizzi le persone a migliorare continuamente le prestazioni orientandole alle esigenze della clientela;
- decentramento, che permetta di collocare i poteri decisionali più vicino al luogo ove le attività di processo esplicano i loro effetti, potenziando quindi l'autonomia decisionale delle strutture regionali, provinciali e sub-provinciali; che consenta di organizzare le funzioni centrali intorno a responsabilità realmente strategiche, ridotte nel numero (snelle), in grado di comunicare e cooperare tra loro anche con l'utilizzo di Internet e di sistemi telematici, al servizio anche del cittadino;
- sistemi informatici per sviluppare sinergie e cooperazione con gli altri Enti previdenziali, con le Regioni e gli Enti locali e con il Servizio Sanitario Nazionale; con gli intermediari istituzionali attraverso lo sviluppo dei servizi *on-line* e la revisione delle procedure dei rapporti di convenzionamento per la riscossione dei contributi; nuove tecnologie di interazione con l'utenza (Internet, posta elettronica, TV digitale, ecc.); *ego-vernment*;
- sinergie, che consentano all'Istituto di dialogare e interagire con efficacia allo sviluppo del *welfare* locale.

Nell'ottica di ampliare la capacità dell'INPS di rispondere ai bisogni dei cittadini e delle imprese, l'Istituto ha avviato da diversi anni un'operazione di riprogettazione e implementazione del proprio sistema organizzativo e di gestione, al fine di garantire una maggiore

accessibilità ed efficienza e una reale innovazione, introducendo nuovi modelli di organizzazione del lavoro.

Una delle più significative evoluzioni di tale processo di miglioramento del servizio all'utenza è rappresentata dalla sperimentazione, avviata dall'INPS nel 2005¹ del **Progetto "tempo reale"**, una modalità di lavoro finalizzata all'erogazione dei servizi proprio in tempo reale, che sotto un profilo strettamente "produttivo" mira a:

- realizzare la produzione a flusso continuo, abbandonando modalità di produzione per lotti e code;
- ampliare la gamma dei servizi *on line*;
- ridurre il prodursi di sacche di arretrato;
- ridurre i costi delle attività prive di valore per i fruitori del servizio interni ed esterni.

4. IL NUOVO REGOLAMENTO DI AMMINISTRAZIONE E CONTABILITÀ

Sulla base di principi di trasparenza e di responsabilità gestionale introdotti con il DPR 97/2003, l'Istituto ha approvato nel 2006 il nuovo Regolamento di amministrazione e contabilità. Tale importante operazione ha introdotto regole di gestione delle risorse in un sistema integrato e coerente con gli obiettivi di servizio, che diventando più leggibili all'interno e all'esterno, impattano in maniera più diretta sui portatori di interesse e sulla collettività in generale.

I principi contabili richiamati dalla nuova normativa hanno richiesto modifiche della struttura organizzativa, con particolare riferimento al ruolo dei dirigenti preposti ai "Centri di responsabilità" (Unità Previsionali di Base), per la loro partecipazione attiva richiesta sia nell'individuazione delle scelte di carattere produttivo, finanziario ed economico sia nell'utilizzo delle risorse umane e strumentali assegnate.

- La Direzione generale, attraverso i "Centri di responsabilità di 1° livello", determinati con riferimento ad aree omogenee di attività, avvia il processo di programmazione sulla base delle linee strategiche degli Organi dell'Istituto ed in particolare delle indicazioni contenute nella "Relazione programmatica" del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza;
- le Direzioni regionali svolgono funzioni di gestione, coordinamento e controllo del territorio di riferimento, che deve tendere a una responsabilizzazione circa la realizzazione di prodotti e servizi richiesti dalle specificità locali e ad una interlocuzione con gli Enti locali in funzione della realizzazione di servizi integrati; tutto ciò attraverso *budget* contrattati in termini di risorse/impegni e capacità gestionali;
- le strutture produttive hanno come funzione specifica la realizzazione degli obiettivi assegnati, con attenzione alla qualità del servizio erogato e all'economicità dell'azione.

¹ Consiglio di Amministrazione, deliberazione n. 67 del 15 marzo 2005.



**Processi amministrativo-contabili
con un forte impatto sul sistema organizzativo dell'Istituto**

Pianificazione, programmazione e budget	<ul style="list-style-type: none"> - Definizione di procedure operative; - definizione dei nuovi ruoli e del sistema delle responsabilità dei soggetti coinvolti ai diversi livelli della struttura; - predisposizione degli strumenti da utilizzare a supporto del processo di <i>budget</i>.
Gestione economico-finanziaria e controllo	<ul style="list-style-type: none"> - Costruzione di un sistema di rilevazione degli eventi amministrativi basato su principi di contabilità finanziaria e contabilità economico-patrimoniale; - impianto, nell'ambito del sistema informativo contabile integrato, della procedura di contabilità analitica per tenere sotto controllo l'andamento delle spese distintamente per centri di costo e fornire ai responsabili delle unità operative adeguati strumenti di monitoraggio della spesa per il raggiungimento di obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità; - analisi dei processi e sottoprocessi amministrativo-contabili per consentire il progressivo adeguamento delle procedure informatiche strumentali alla nuova rappresentazione di bilancio.
Formazione	<ul style="list-style-type: none"> - Avvio di un apposito piano di interventi formativi focalizzato sulle tematiche del Regolamento di amministrazione e contabilità nonché sulle innovazioni del sistema e sulla reingegnerizzazione delle procedure destinate a supportare il cambiamento in atto e le nuove logiche di bilancio.

5. IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

Le opzioni di fondo

In una realtà complessa, quale è quella dell'INPS, particolare importanza assume l'attività di direzione, strategica e operativa, volta a individuare gli obiettivi da raggiungere e a guidare l'azienda affinché gli stessi possano essere perseguiti in modo efficiente ed efficace, con criteri di economicità.

L'INPS ha cercato di conformare il "processo direzionale" alle esigenze di flessibilità e ai criteri di partecipazione nelle diverse fasi in cui esso opera. In particolare, l'Istituto con il Regolamento di Amministrazione e Contabilità approvato con delibera n. 172 del 18/5/2005, ha uniformato il proprio processo di programmazione e budget alle disposizioni del DPR 97/2003, "Regolamento concernente l'amministrazione e la contabilità degli enti pubblici di cui alla legge 20 marzo 1975 n. 70".

Le innovazioni più significative introdotte dal nuovo Regolamento riguardano l'introduzione della contabilità analitica, l'adozione dei nuovi principi di contabilità pubblica, in particolare con riferimento all'introduzione delle Unità Previsionali di Base (U.P.B.), all'introduzione del budget (finanziario ed economico) per centro di responsabilità. Detto sistema amministrativo contabile, sulla base di principi di cui al DPR 97/2003, tende a realizzare il consolidamento dei budget economici dei singoli centri di costo e dei singoli centri di responsabilità, nella loro massima aggregazione in "funzioni obiettivo", per dare origine al preventivo economico dell'Ente.

Il modello di pianificazione, programmazione e *budget* progettato, orientato al governo delle variabili dell'Istituto e che coinvolge la dirigenza centrale e periferica

nell'impostazione del bilancio preventivo, nella gestione delle attività e nel controllo dei risultati, è supportato da strumenti operativi e gestionali sempre più integrati tra di loro (sistema organizzativo, procedure informatiche, politiche del personale, sistema incentivante, ecc.).

Si delineano due dimensioni di pianificazione, programmazione e controllo:

- la dimensione "strategica", che consente di mettere in relazione la missione istituzionale con le aree strategiche di intervento orientate al perseguimento della missione istituzionale, attraverso l'assegnazione di obiettivi e risorse per ciascuna Unità Previsionale di Base (Centro di responsabilità di 1° livello);
- la dimensione "gestionale", che permette di individuare le responsabilità gestionali, nonché la capacità manageriale nell'utilizzo delle risorse, secondo criteri di efficienza ed economicità, per il perseguimento degli obiettivi assegnati. A tal fine, è stato sviluppato un nuovo modello di Pianificazione e Controllo di Gestione che integra al suo interno un sistema di contabilità analitica, in grado di classificare i costi in base alla struttura organizzativa (centro di responsabilità, centro di costo), al processo organizzativo, all'area di attività, al progetto ed al prodotto.

La pianificazione nel sistema dei bilanci	
Attore responsabile	Ruolo, attività e obiettivi
Consiglio di Indirizzo e Vigilanza	Linee strategiche di indirizzo Relazione programmatica
Consiglio di Amministrazione	Linee guida per definizione del bilancio preventivo
Direttore generale	Circolare esplicativa Linee di indirizzo per la definizione di programmi e progetti
Responsabile di "Unità Previsionale di Base"	Definizione programmi progetti
Direttore centrale e Direttore regionale	Coordinamento programmi e progetti
Direttore Sede regionale Direttore Sede provinciale e sub provinciale	Gestione programmi e progetti

I criteri e gli indici di misurazione

L'introduzione delle nuove tecniche gestionali nell'INPS, basate sul controllo budgetario, ha richiesto l'impianto di un complesso sistema di misurazione delle attività, per la costruzione di *report* direzionali completi, tempestivi e affidabili. È stato necessario individuare una serie di "indicatori", intesi come indici di risultato qualitativi e quantitativi ai quali rapportare l'attività di realizzazione dei singoli centri di responsabilità ai fini della loro valutazione e di "standard", cioè parametri di riferimento ideali rispetto ai quali valutare il risultato di una certa attività.

Le procedure automatizzate permettono di conoscere, per ciascuna linea di produzione, i dati relativi alle domande di prestazione o richieste di servizio (pervenute, definite, giacenze), al personale in forza, al personale presente e di registrarne gli andamenti in corso d'anno. Considerata l'eterogeneità dei prodotti, differenti sia per quantità che per tempi di lavorazione, vengono utilizzati "**coefficienti di omogeneizzazione**", cioè valori associati a ciascun prodotto in base al tempo necessario alla sua lavorazione, in modo da poter sommare prodotti tra loro disomogenei. Inoltre, considerata la diversità delle condizioni strutturali e socio-economiche in cui si trovano ad operare, le Sedi periferiche sono suddivise, per gruppi omogenei, ai fini della determinazione di parametri di produttività "calibrati" su ciascuna realtà locale.



Il sistema attualmente dispone di una serie di indicatori, di efficienza e di efficacia, sufficientemente rappresentativi degli andamenti produttivi, sia ai fini del controllo gestionale, sia per le esigenze legate al sistema premiante.

Si segnalano, in particolare:

- **indicatore della "prima istanza"**: % del numero di prestazioni liquidate in prima istanza sul totale delle prestazioni liquidate;
- **indicatore del "tempo soglia"**: % del numero di prestazioni liquidate in prima istanza entro un tempo limite dalla data della domanda (30, 60, 120 giorni), in rapporto al totale delle prestazioni liquidate in prima istanza;
- **indice di "deflusso"**: rappresenta la capacità della struttura di produzione di definire le domande pervenute nel mese senza creare giacenze. L'indice è il risultato del rapporto: domande definite su domande pervenute;
- **indice di "giacenza"**: rappresenta il tempo di smaltimento del pervenuto;
- **indice di "produttività" dei processi primari**: è riferito alla produzione ed al personale dei soli processi istituzionali (assicurato pensionato, prestazioni a sostegno del reddito e soggetto contribuente);
- **indice di "produttività globale di sede"**: è misurato sulle singole Direzioni provinciali/sub provinciali, rapportando il totale della produzione omogeneizzata al totale del personale presente nella Sede;
- **indicatore dell'"emesso pagato"**: percentuale dei modelli F24 pagati rispetto a quelli emessi dall'Istituto;
- **indicatore delle "ricostituzioni contributive"**: % delle domande di ricostituzione contributiva pervenute sul totale delle pensioni liquidate negli ultimi tre anni;
- **indicatore dell'"impiego delle risorse"**: l'indicatore misura quanto personale è impiegato nelle attività finalizzate direttamente a produrre servizi per l'utenza ("processi primari") rispetto al personale assegnato alle "attività di supporto" (con l'obiettivo di contenere, attraverso processi di razionalizzazione organizzativa, il personale dei servizi indiretti a favore di quello dedicato ai processi operativi per l'utenza).

Sulla base di tali informazioni viene prodotto un **rapporto trimestrale**, che costituisce oggetto di esame da parte degli Organi. Tale rapporto comprende:

- l'analisi dei risultati e degli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati;
- le analisi sugli andamenti produttivi dei prodotti rilevanti, sull'impiego delle risorse, sui valori espressi dagli indicatori di efficienza ed efficacia previsti dal sistema;
- l'evidenziazione degli andamenti riferiti alle singole realtà territoriali, con rapporti e confronti in grado di dare maggiore significatività alle informazioni;
- l'esame sullo stato di avanzamento dei piani con l'individuazione delle criticità e delle relative cause;
- l'indicazione delle azioni di sviluppo e monitoraggio programmate per il superamento dei punti di crisi.

6. L'ATTIVITÀ DI AUDIT

L'attività di controllo dell'Istituto è stata implementata con l'istituzione dell'Ufficio centrale Audit, operativo dal 1° dicembre 2005. L'Ufficio con funzioni di supporto alla governance, è nato con lo scopo di affiancare al tradizionale sistema del controllo, un nuovo modello finalizzato a promuovere il miglioramento continuo della qualità dei processi e a garantire la prevenzione dei rischi e delle devianze attraverso l'introduzione e l'implementazione di metodologie di gestione del rischio aziendale, inteso come ostacolo al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi prefissati.

L'Ufficio dalla sua istituzione ha prioritariamente indirizzato le proprie attività verso la costruzione di un efficace sistema di gestione dei Rischi, attraverso :

- l'analisi del sistema dei controlli interni in funzione della capacità di fornire adeguati mezzi per garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- la verifica dell'esistenza di un adeguato grado di coerenza tra obiettivi aziendali, rischi, controlli e rischi residuali accettabili;
- la predisposizione di un piano di internal audit basato sulla valutazione dei rischi, ottimizzando i costi delle risorse destinate al controllo ed assicurando la migliore copertura.

Contestualmente ha provveduto a ricercare e sviluppare progressivamente strumenti idonei a garantire:

- indirizzo e finalizzazione delle attività a partire dai fenomeni ritenuti a più elevata rischiosità;
- disponibilità di una base comune di dati e indicazioni attinenti i rischi con finalità informative, formative e di confronto;
- oggettività di rilevazione con conseguente elaborazione di risultati numerici, misurabili e confrontabili;
- promozione del miglioramento con coinvolgimento/condivisione del personale della struttura auditata e possibilità di definizione di azioni e strategie mirate, e quantificabili nei benefici attesi, grazie alla rilevazione e misurazione oggettiva dello stato dei fatti;
- minimizzazione del disturbo alla struttura produttiva (semplicità e rapidità di espletamento dell'azione di audit)

Nel piano di Audit 2006, sono stati individuati alcuni primi interventi in relazione a tematiche di particolare rilevanza, quali:

1. corretto funzionamento di alcuni strumenti di controllo interno con priorità al controllo sul processo produttivo e al controllo delle autocertificazioni;
2. processi critici in relazione a diverse tipologie di rischio con priorità a n. 8 attività ritenute a rischiosità particolarmente elevata: Variazioni contributive,
3. Ricostituzioni documentali, Invalidità civile-pagamenti doppi, Flusso informativo Comuni Inps, Sospensioni e sgravi cartelle esattoriali, Contribuzioni agevolate, Disoccupazione ordinaria, Contenzioso legale;
4. qualità dei processi e delle Strutture: con priorità al tempo reale e al grado di adeguatezza di una struttura produttiva (agenzia) verso l'esigenza dell'utenza;
5. sicurezza fisica delle Strutture e rispetto dei protocolli di sicurezza nell'utilizzo delle procedure informatiche;
6. rispetto della normativa in materia di privacy e di accesso ai documenti amministrativi.



Allo scopo di creare, inoltre, un primo nucleo della struttura di audit nazionale e al fine di assicurare una migliore diffusione della cultura dell'audit e del perfezionamento professionale del personale dell'Istituto, è stato progettato, di concerto con la Direzione centrale Formazione e Sviluppo Competenze, un apposito percorso formativo, gestito in collaborazione con la Scuola Superiore di Economia e Finanza e con l'utilizzo anche dell'esperienza dell'Agenzia delle Entrate. Tale corso iniziato nel mese di Marzo 2006 ha riguardato venti Referenti regionali e circa 200 Funzionari e Dirigenti.

7. L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA AL SERVIZIO DEI CITTADINI E DELLE IMPRESE

L'attività di ICT (Information and Communications Technology) presso l'INPS si colloca in una posizione d'eccellenza nel contesto della Pubblica Amministrazione nazionale. Dagli inizi dell'era informatica, l'Istituto è costantemente impegnato a dotarsi delle tecnologie più avanzate, riorganizzando processi e produzione al fine di perseguire la massima efficienza e di offrire servizi di qualità sempre più elevata ai cittadini e alle imprese.

In tale ambito l'Istituto opera in completa sintonia con i massimi organi nazionali, principalmente con il CNIPA, con una attenzione particolare anche al campo Europeo ed internazionale, per una importante attività di confronto (*benchmarking*), al fine di recepire le *best practices* che rendano la tecnologia informatica sempre maggiormente motore di innovazione, di miglioramento e di un più stretto ed amichevole rapporto fra l'INPS e la comunità degli utenti. Nel corso del 2006, le principali attività e gli interventi possono essere suddivisi nelle seguenti macro aree, collocate nel quadro delle più ampie linee d'azione che guidano la trasformazione organizzativa e tecnologica dell'Istituto:

- **Prosecuzione degli interventi di e-Government** tramite: la realizzazione di nuovi servizi all'utente in rete multicanale; il ridisegno delle procedure interne al fine del raggiungimento degli obiettivi della erogazione tempestiva dei servizi (tempo reale); la revisione della rete Intranet dell'Istituto con nuovi servizi per gli utenti interni.
- **Sviluppo del Sistema Informativo** per rispondere ai nuovi adempimenti normativi e all'esigenza di maggiore efficienza. In particolare, sono state realizzate mirate azioni in materia di gestione del credito, di lotta all'evasione contributiva e al lavoro sommerso, di mensilizzazione dell'invio delle denunce retributive (progetto *Emens*) e di adeguamento del sistema contabile (DPR 97/2003).
- **Evoluzione tecnologica e architetture del Sistema Informativo.** Le più significative attività del 2006 sono state la prosecuzione della migrazione del software applicativo verso ambienti open, il passaggio delle LAN da tecnologia *Token-Ring* a tecnologia *Ethernet*, la migrazione della rete verso la banda larga, l'adeguamento del sistema di sicurezza informatica in ragione dei nuovi rischi derivanti dalla condivisione in rete dei servizi, l'avvio delle attività propedeutiche alla realizzazione del Sistema Pubblico di Connettività (SPC).
- **Sinergie con le altre PA.** In particolare, nel corso dell'anno, si sono avuti ulteriori sviluppi in merito all'evoluzione del Contact Center integrato INPS-INAIL e sono state intraprese varie iniziative, in cooperazione con altre PA, per la lotta all'evasione e in materia di erogazione congiunta dei servizi.

Interventi di e-Government

L'INPS ha da tempo inserito i principi dell'e-Government nelle proprie linee strategiche, anche prima che le stesse venissero formalizzate dagli organi di governo italiani (e-Government Action Plan 2000-2002) ed europei (eEurope 2002 Action Plan e eEurope 2005 Action Plan).

Questo ha consentito negli ultimi anni all'Istituto di potenziare il suo sistema organizzativo e di applicare una politica di ascolto dell'utente, per meglio comprenderne le esigenze e per offrire servizi di qualità.

L'INPS ha realizzato importanti progetti e conseguito significativi risultati nel corso del 2006: oltre 200 milioni di servizi on-line erogati, più di 2 milioni di utenti registrati con codice PIN, ben 800 milioni di pagine del sito web visitate (circa il 60% in più rispetto al 2005).

I principali obiettivi perseguiti sono stati:

- un ulteriore ampliamento della gamma dei servizi fruibili *on-line*;
- la creazione e diffusione di una "cultura del servizio telematico";
- la garanzia del supporto necessario e la piena accessibilità dei servizi erogati tramite canali innovativi,
- la trasformazione dei processi di lavoro a garanzia della trasparenza e dell'efficienza.

Lavorare in tempo reale

L'Istituto ha dato un ulteriore impulso alle iniziative connesse al Progetto "Lavorare in tempo reale". È stato registrato un totale di 167 milioni di denunce (**Emens**) relativo a 14.925.760 lavoratori e a 1.690.115 aziende. Al fine di contenere il fenomeno delle prestazioni indebite è stata rilasciata la procedura **MARI (Monitoraggio Aree di Rischio Indebiti)** che realizza un cruscotto delle aree di rischio connesse al pagamento dei trattamenti pensionistici, volto al fine di prevenire il nascere di situazioni di indebita percezione di prestazioni. È stata realizzata l'applicazione "**ITR-Indebiti in Tempo Reale**" che fornisce i *report* relativi ai crediti generati da prestazioni pensionistiche e non pensionistiche indebitamente erogate. È stata sviluppata una infrastruttura tecnologica orientata all'utilizzo del canale e-mail come modalità di comunicazione con le Aziende e gli Intermediari, denominata "**ICON@-INPS comunica via e-mail**".

Invio estratto conto generalizzato

Nel corso dei primi mesi del 2006 sono giunte a conclusione le attività relative all'Emissione generalizzata dell'estratto conto per tutte le categorie di assicurati interessati all'operazione. Sono stati inviati oltre 2,5 milioni di estratti.

L'utilizzo dei servizi on-line: indice di innovazione e gradimento

Per quanto riguarda il continuo impegno per il miglioramento dei servizi web offerti, si riportano, nel prospetto seguente, i risultati raggiunti nel 2006 riferiti al loro utilizzo e il relativo confronto con i risultati raggiunti nell'anno 2005.



Servizi on-line erogati	2005	2006	Variaz. %
<i>E-mens</i> : denunce contributive individuali trasmesse	98.000.000	167.000.000	+70
Invio dichiarazioni aziendali via internet (DM10 Denunce aziendali)	17.855.665	18.100.084	+1
Dichiarazioni ISEE	4.153.126	4.513.492	+8
Estratto contributivo e simulazione calcolo della pensione	7.127.487	7.717.044	+8
PIN rilasciati	1.782.018	2.084.378	+17
Richiesta documenti individuali: certificazione prestazioni ricevute (CUD), dettaglio delle rate di pensione (Obis/m)	9.650.470	11.633.469	+20
Servizi per gli enti locali	1.432.140	1.589.461	+10
Servizi on-line per i CAF	2.098.746	2.717.315	+29
Richieste pervenute tramite Inps-Risponde	87.536	130.380	+49
Servizi per i patronati (gestione deleghe, consultazione pratiche...)	9.116.352	12.958.764	+42
Consultazione stato domanda per prestazioni	2.564.182	4.043.926	+57
Domande di pensione on-line	346.621	419.151	+21

Sviluppo del Sistema Informativo

Rilevanti sono state, nel corso del 2006, le attività di ICT conseguenti dall'adeguamento del sistema informativo al nuovo quadro normativo ed economico-sociale, si presentano nel seguito alcune fra le più significative.

Mensilizzazione delle denunce retributive

Nell'ambito della procedura di attuazione della mensilizzazione e più propriamente della procedura *on-line* "Emens", disponibile sul sito www.inps.it, sono stati rilasciati nuovi servizi e funzionalità rivolti agli utenti esterni.

Le nuove applicazioni, messe a disposizione delle Aziende e dei Consulenti nel corso del 2006 sono state:

- Rendiconto aziendale. Tale strumento elenca, mese per mese, le denunce di un'azienda presenti negli archivi centrali e consente di riscontrare il numero e il totale imponibile delle denunce pervenute e correttamente registrate;
- Rendiconto individuale. Questa funzione consente la consultazione del conto assicurativo individuale, limitatamente alle aziende per le quali si è titolari di delega. Sarà sufficiente inserire nella procedura il numero di matricola, l'anno di riferimento e il codice fiscale del lavoratore;
- Consultazione errori. Questo servizio dà la possibilità di consultare le denunce errate ed i singoli errori contenuti nelle stesse fornendo, inoltre, le indicazioni per la correzione.

Gestione del credito

Nell'ambito delle attività di miglioramento continuo dei processi di gestione del credito vantato dall'INPS nei confronti dei contribuenti, sono stati sviluppati e resi disponibili agli utenti nel corso del 2006, una serie di strumenti per il sollecito e il monitoraggio delle fasi di lavorazione del credito.

In particolare è stato reso possibile:

- il monitoraggio del credito per le Gestioni DM Aziende e Autonomi;
- il monitoraggio dei flussi di cassa e confronto con altri periodi;
- la riclassificazione continua del valore dei crediti attivi;
- monitoraggio dei tempi e volumi degli insoluti.

È stato creato il "Portale del Credito" come un unico punto di accesso a tutte le applicazioni facenti capo a questo tema e sono state avviate, parallelamente, campagne di sollecito telefoniche sugli Avvisi Bonari emessi e di invio estensivo degli avvisi di pagamento.

Molteplici sono stati i benefici ottenuti, tra cui:

- il controllo a tutti i livelli di aggregazione, del monte crediti in termini di stratificazione, giacenze, volumi, importi, tempi;
- il coinvolgimento degli Intermediari nel processo di notifica del credito;
- la notifica automatica ai Direttori di Sede e delegati delle situazioni critiche via e-mail;
- la misurazione degli effetti avuti dalle azioni promosse per il recupero dei crediti;
- maggiori incassi tramite campagne di sollecito telefoniche;
- la possibilità di riclassificare, in qualsiasi momento, il valore dei crediti dell'Istituto;
- l'aumento dell'accessibilità dei servizi INPS e la predisposizione di un nuovo canale di comunicazione con i Consulenti del Lavoro.

DPR 97/2003 - Adeguamento Sistema Contabile

Con l'introduzione del nuovo Regolamento di Amministrazione e Contabilità dell'INPS, approvato con deliberazione n. 172/2005, si è reso necessario un importante intervento, tuttora in corso, di revisione ed innovazione delle preesistenti procedure in ambiente SAP di supporto ai processi di previsione, consuntivo e formazione del bilancio, nonché delle procedure informatiche di supporto ai processi di programmazione, budget e controllo di gestione. Ciò ha dato luogo alla realizzazione, da un lato del "Modulo per il supporto informatico ai processi di programmazione, budget, controllo e bilancio", dall'altro, del "Modulo per le procedure di contabilità Analitica per centri di costo".

Al fine di realizzare compiutamente le funzioni del controllo di gestione è stato rilasciato il "Modulo per la gestione delle strutture organizzative". Esso permette di rappresentare l'organizzazione dell'Istituto e del personale, e di raccordare tale schema con i centri di costo della contabilità analitica ai fini di una puntuale allocazione dei costi.

Osservatorio sul lavoro parasubordinato

Nel corso del 2006 si è provveduto ad aggiornare, sul sito web dell'Istituto, l'Osservatorio sui lavoratori parasubordinati. Tale Osservatorio comprende tra l'altro il rapporto "Il lavoro parasubordinato", che si propone di evidenziare gli aspetti salienti ed i cambiamenti intervenuti nella gestione dei lavoratori parasubordinati dal 1996 al 2004. Rappresenta uno strumento fondamentale di conoscenza per le politiche del lavoro. In tale settore che, come è noto, ha avuto un avvio tumultuoso, si stanno perfezionando tutte le applicazioni necessarie per una gestione condivisa e trasparente.

Acquisizione del modello 770/2006

È stata realizzata una nuova procedura per la gestione del modello 770, che consente la memorizzazione dei dati fiscali relativi a prestazioni, indennità e compensi corrisposti nell'anno 2005 e che non sono stati rilevati in via automatica da specifiche procedure, al fine di assicurare l'obbligo legislativo di presentazione della dichiarazione del modello 770 mediante l'invio telematico.

Certificati medici di malattia

Ai fini del miglioramento globale della procedura informatizzata per la gestione dei Certificati medici di malattia (CML) sono stati realizzati aggiornamenti ed implementazioni di al-



cune importanti funzionalità, messe a disposizione dei dirigenti medici dell'Istituto che ora hanno la possibilità di utilizzare le seguenti nuove utilità:

- controllo procedurale Giudizio medico legale conclusivo;
- assegnazioni visite mediche;
- realizzazione e composizione di statistiche;
- ricorso "Stampa Verbale Medico di Patronato";
- stampa per il Segretario del Comitato provinciale;
- abilitazioni esterne.

Evoluzione tecnologica e architetturale del Sistema Informativo

La costante ricerca diretta a fornire un sempre migliore "servizio ai cittadini", ha spinto l'Istituto, già da alcuni anni, ad avviare una complessa operazione di evoluzione dell'assetto architetturale, volta sia verso l'accentramento "fisico" delle infrastrutture e "logico" delle applicazioni, sia verso la modernizzazione della rete telematica, la trasformazione delle applicazioni in modalità *Open-WEB*, e al potenziamento del piano di sicurezza.

Il fattore abilitante, presupposto di tale operazione, è stata l'evoluzione della tecnologia, che ha reso e rende progressivamente disponibili mezzi sempre più capaci, efficienti ed affidabili per il supporto delle attività istituzionali.

In particolare, nel 2006 sono proseguite le seguenti attività:

- migrazione applicativa di tutte le procedure ex IBM AS/400 sulla nuova *Server Farm* in modalità *Open-Web*;
- estensione del progetto di *Disaster Recovery / Business Continuity*, ai sistemi *Open-Web*;
- migrazione delle reti LAN interne dell'Istituto da *Token Ring* ad *Ethernet*;
- migrazione delle Rete telematica verso la "Banda larga",
- consolidamento del "Protocollo Informatico e della Gestione Documentale".

Migrazione e reingegnerizzazione delle applicazioni informatiche

Nell'ambito del progetto di consolidamento dei sistemi AS400 di Sede, è proseguita la migrazione del *software* applicativo da ambiente proprietario IBM AS/400 ad ambiente *Open-WEB*. Nel corso del 2006, in particolare sono state rese disponibili in produzione le versioni web del dominio Servizio, dell'applicazione "Lavoratori Agricoli". dell'applicazione web "Lavoratori Autonomi", dell'applicazione "Aziende" per specifici ambiti territoriali con graduale estensione alla totalità delle Sedi INPS. La migrazione dei restanti domini (prestazioni pensionistiche e non-pensionistiche) verrà ultimata nel corso del 2007, tenendo debitamente conto dell'impatto su tali aree delle novità normative introdotte dalla Legge Finanziaria 2007.

L'evoluzione della rete interna

La rete LAN (*Local Area Network*) dell'Istituto, a cui sono connessi le circa 35.000 postazioni di lavoro distribuite su tutto il territorio nazionale è stata interessata da un'importante attività di migrazione dalla tecnologia *Token-Ring* alla tecnologia *Ethernet*. Tale operazione, nel corso del 2006, è stata effettuata con riferimento alle Sedi territoriali, per la Direzione Generale la migrazione è attualmente in corso e terminerà entro il 2007. Tale attività fa parte delle iniziative intraprese per uniformare il sistema informativo INPS a standard aperti e condivisi.

Al fine del miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati all'utenza, della funzionalità dei servizi informatici presso le sedi e per supportare nuove applicazioni disponibili sulla rete dell'Istituto, è stato completato il progetto di evoluzione tecnologica della rete

geografica. Il progetto in argomento prevede la migrazione dell'attuale rete, basata su tecnologia *ATM/FrameRelay*, verso tecnologia a larga banda (*XDSL/MPLS*), che consente significativi miglioramenti in termini di velocità, flessibilità, disponibilità di banda trasmissiva. Il progetto di migrazione ha avuto un impatto minimo per il personale delle sedi, che nella generalità dei casi ha notato solamente i benefici sulla velocità di utilizzo delle applicazioni.

Sicurezza logica degli accessi e delle applicazioni

La sicurezza informatica, sia fisica che logica, diventa sempre più uno dei fattori chiave nell'assicurare servizi di qualità agli utenti in considerazione del passaggio ai nuovi standard e alla gestione di sistemi aperti *web-based*.

L'Istituto risponde alle esigenze di maggiore funzionalità, sicurezza, semplicità gestionale ed economicità mediante servizi di connessione che consentano di raggiungere applicazioni esposte ai/ dai sistemi informativi di altri Enti o soggetti esterni.

Le misure di sicurezza logiche, adottate nel 2006, riguardano i criteri dei vari prodotti software, di sistema o applicativi, atti a controllare l'accesso degli utilizzatori alla rete locale, alle connessioni esterne, alle stazioni di lavoro individuali, agli elaboratori, alle funzionalità applicative. Infatti, allo scopo di uniformare e rendere più efficiente la gestione di tali aspetti, finora demandata a diversi sottosistemi informativi, è iniziata nel 2006 la progettazione di un sistema di *Identity ed Access Management* da utilizzare come unico punto di accesso alle procedure e profilazione di tutti gli utenti INPS.

Altra iniziativa volta ad una migliore gestione degli accessi alle applicazioni è stata la migrazione dal vecchio sistema Microsoft *Windows NT* di riconoscimento e controllo accessi utente, basato su più domini (uno per ogni regione), al nuovo sistema Microsoft *Active Directory*, basato su un unico archivio centrale nel quale sono confluiti tutti i precedenti domini. Ci si propone in tal modo di gestire in modo più efficace l'interfacciamento con i "profili", ossia le "abilitazioni all'uso delle applicazioni" riconosciute agli utenti.

Sinergie con altri Enti e Pubbliche Amministrazioni

Il Codice dell'Amministrazione Digitale, varato a marzo 2005 ed in vigore dal 1° gennaio 2006, ha ribadito la rilevanza del fattore "cooperazione tra Enti pubblici" per la piena attuazione del modello di Pubblica Amministrazione "digitale" al servizio del cittadino. In particolare il codice pone l'accento sul concetto di "cooperazione" attraverso sistemi di interoperabilità che consentano di scambiarsi e di usare mutuamente il patrimonio informativo in proprio possesso. In tale quadro le iniziative avviate dall'Istituto in materia di sinergie con altri Enti ed Istituzioni esterne, sia centrali che locali, acquistano sempre maggiore importanza.

Casellario degli attivi

La legge di riforma delle pensioni ha istituito presso l'INPS il "Casellario centrale delle posizioni previdenziali attive" come raccolta, conservazione e gestione dei dati anagrafici e contributivi relativi a tutte le tipologie di lavoratori (dipendenti e autonomi) iscritti a forme di previdenza e assistenza obbligatorie.

Nel corso del 2006 l'Istituto si è occupato della gestione tecnico - amministrativa del Casellario in sinergia con le strutture informatiche degli enti conferenti.

Sono state svolte, in particolare, attività relative ai seguenti fini:

- definizione e implementazione di indicatori statistici per l'osservatorio dei lavoratori attivi;
- realizzazione di *report* per il monitoraggio della qualità e completezza delle informa-



zioni conferite al Casellario dagli enti previdenziali;

- integrazione dei dati anagrafici del Casellario con l'anagrafica unica INPS (ARCA);
- realizzazione di un modulo applicativo per la bonifica delle anagrafiche e realizzazione di un cruscotto, in ambiente web, per l'analisi degli esiti dei controllo ed il prelievo delle correzioni proposte.

Contact Center integrato INPS - INAIL

Nell'ambito del progetto "Contact Center Integrato INPS - INAIL" è emersa l'esigenza di elaborare una nuova versione dello strumento della conoscenza INPSInforma per venire incontro alle mutate esigenze dell'Istituto. INPSInforma è stato quindi reingegnerizzato per consentire una più elevata fruibilità ed accessibilità: a tutti gli operatori interni (sulla intranet) ed esterni (operatori di contact center) all'Istituto. In particolare sono stati ridefiniti l'albero di navigazione e la struttura e gli ambiti dei documenti che alimentano la base della conoscenza, per fornire funzionalità automatiche di ricerca documentale e ridurre i tempi di classificazione e gestione delle richieste dell'utente.

Nell'ambito delle iniziative finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi e della comunicazione con l'utenza, è stata avviata una campagna di customer satisfaction, con operatore telefonico, rivolta ad utenti che hanno contattato il *Contact Center* integrato INPS-INAIL 803.164. L'obiettivo della campagna è rilevare la qualità percepita dagli utenti relativamente al servizio erogato dal *Contact Center*. Con riferimento ai risultati della campagna è da rilevare come il 66% degli utenti contattati, ha ritenuto soddisfacente il servizio offerto dal *Contact Center* e il 24% lo ha ritenuto molto soddisfacente.

Banche dati CCIAA

Le implementazioni delle funzionalità di accesso alle banche dati delle CCIAA (Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura) tramite servizio Telemaco permettono all'utente di effettuare ricerche mirate, inoltre un nuovo tipo di documento, il "Fascicolo" dell'impresa, contiene tutte le informazioni presenti nel Registro delle Imprese e copia degli atti depositati.