

## DELIBERAZIONE N. 26

OGGETTO: indagini conoscitive dell'Ufficio di valutazione e Controllo Strategico sull'area ART e COMM e sull'area gestione crediti DM.

### IL CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA

(Seduta del 17 dicembre 2002)

- **Visto** il documento n. 73 CIV sull'andamento del processo produttivo al 30.9.2002, del quale il C.I.V. ha preso atto nella seduta del 3.12.2002;
- **Viste** le indagini conoscitive dell'Ufficio di Valutazione e Controllo Strategico sull'area Artigiani e Commercianti e sull'area Gestione crediti da DM;
- **Considerate** e condivise le criticità che dette indagini mettono in luce distintamente nelle due aree di attività;
- **Tenuto conto** della rilevanza delle indagini dell'Ufficio di Valutazione e Controllo strategico per l'attività del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, considerata la quale viene in luce l'opportunità di far conoscere tali documenti - unitamente ad ogni report e informazione periodica dell'Ufficio medesimo - alle Direzioni Centrali dell'Istituto, tramite il Direttore Generale f.f.;
- **Valutata** positivamente l'utilità a livello operativo - messa in luce dall'indagine conoscitiva - dell'invio dell'avviso bonario per richiedere il pagamento dei crediti, in quanto consente alle Sedi un preventivo esame delle posizioni debitorie;
- **Preso atto** del documento predisposto dalle Commissioni Entrate ed Economico-Finanziaria, che costituisce parte integrante della presente delibera,

### DELIBERA

i seguenti indirizzi agli Organi di gestione:

1. attivare una procedura informatica di monitoraggio degli avvisi bonari inviati e rendere possibile un rapido aggancio con i versamenti effettuati dalle aziende per evitare errori nella determinazione dei crediti;

2. per l'area Artigiani e Commercianti:

- realizzare nuove modalità organizzative dell'area che, al fine di affermare una personalizzazione del rapporto INPS/azienda, comportino la costituzione sia di unità di processo finalizzate ad una gestione corrente in grado di garantire un costante presidio dei flussi e delle posizioni individuali, sia l'istituzione in parallelo di una separata linea di produzione per la gestione dell'arretrato;
- attuare un processo formativo delle risorse umane, tale da favorire il trasferimento di esperienze e conoscenze specifiche, nonché una rinnovata motivazione degli addetti;
- porre in essere nuove modalità di rilevazione dei dati, per consentire una lettura trasparente sia delle attività gestionali sia del controllo direzionale;

3. per l'area Gestione crediti da DM:

- realizzare un sistema informativo che consenta:
  - a) di rendere disponibili maggiori elementi sulla base dei quali valutare il grado di recuperabilità del credito;
  - b) di avviare modalità più articolate di monitoraggio in itinere del processo recupero crediti;
- procedere urgentemente allo sfolto dell'archivio "Evidenza insoluti" da tutte le posizioni creditorie ormai chiuse, da far transitare in un archivio storico, così da rendere immediata e trasparente la lettura dei dati di gestione degli insoluti.

**IL SEGRETARIO**  
(D. Ciarolla)

**IL PRESIDENTE**  
(A. Smolizza)

**DOC. 75.. C.I.V.**

**CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA**

**Oggetto:** Indagini conoscitive dell'Ufficio di Valutazione e Controllo Strategico sull'area ART e COMM e sull'area gestione crediti DM.

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza ha esaminato nella seduta del 3 dicembre l'andamento del processo produttivo al 30.9.2002, mettendo in evidenza tra l'altro le criticità esistenti nell'area recupero crediti.

I due reports presentati dall'Ufficio di Valutazione e Controllo strategico relativi, l'uno all'area ART e COMM e l'altro alla gestione crediti dell'area DM, consentono uno specifico approfondimento sulla materia.

**1. Carattere e obiettivo dei reports**

- 1.1.** Il report sull'area ART e COMM era previsto nel piano di attività per il 2002 dell'Ufficio di Valutazione e Controllo strategico e svolge pertanto una analisi a tutto campo dell'area, volgendo l'attenzione anche ai comportamenti organizzativi ed alla distribuzione e formazione delle risorse umane.

In particolare, per gli anni 2000 e 2001 sono stati analizzati i dati forniti in automatico dalle procedure di gestione delle emissioni dei modd. F24, mentre per gli anni precedenti al sistema di riscossione unificata sono stati effettuati accessi in tre Sedi con diverse caratteristiche territoriali rispetto a questa area.

La scheda conoscitiva messa a punto sulla base della visione integrata del processo è stata posta a confronto con i dati di altre 17 Sedi selezionate in modo da rappresentare le diverse tipologie di struttura.

- 1.2.** D'altra parte, il report sulla gestione crediti dell'area DM è stato elaborato invece sulla base di uno specifico incarico conferito dal CIV con lettera del 10.5. u.s. e dunque risulta mirato ad una specifica problematica dell'area di attività. Inoltre tale incarico è stato condizionato dal fatto che non sono ancora disponibili i dati relativi alla riscossione da parte delle Esattorie.

L'Ufficio ha pertanto effettuato una analisi degli aspetti procedurali delle fasi che precedono l'iscrizione a ruolo delle partite creditorie, nella consapevolezza che l'andamento dell'area a tutt'oggi non può essere ancora considerato a regime.

Le due indagini hanno peraltro messo in luce due problematiche che sono analoghe ad entrambe le aree:

- le forti ed annose giacenze che appesantiscono l'attività delle Sedi, in quanto impongono elevati volumi di lavorazione;
- il sistema di monitoraggio di cui l'Istituto dispone punta a rilevare gli aspetti quantitativi e non evidenzia i livelli di qualità del servizio.

## **2. Criticità**

### **2.1. Area ART-COMM**

Il report mette in luce i punti critici dell'area, prendendo come punto di riferimento le linee di indirizzo elaborate dal CIV per il piano triennale 2001-2003 e che puntavano alla realizzazione di interventi unitari - dal centro e dalla periferia - per incidere sull'intero processo operativo e per garantire livelli di comunicazione integrata sia all'interno sia verso l'utente esterno.

La procedura attualmente seguita è invece contraddistinta da un basso livello di integrazione/comunicazione tra centro e periferia dovuto ad una gestione dei flussi telematici tale da prevedere la trasmissione dei versamenti dal sistema centrale a quelli periferici per la sistemazione delle anomalie ed alla successiva ritrasmissione dalle Sedi al centro per l'aggiornamento degli archivi delle posizioni individuali.

Tale sistema, che comporta tempi lunghi di lavorazione dei flussi di incasso e di aggiornamento degli archivi, è stato peraltro interessato di recente da modifiche della procedura informatica che dovrebbero consentire una velocizzazione delle fasi ed un miglioramento dei livelli di funzionalità.

Il livello di servizio è comunque inadeguato, in quanto i ritardi nell'accreditamento dell'incassato ed il mancato aggiornamento degli archivi sia nella fase dell'iscrizione o della cancellazione, sia in quella della gestione dei flussi finanziari (spesso l'emesso ad una certa data non corrisponde all'incassato e l'incassato non corrisponde all'accreditato) incide sull'andamento delle entrate nonché sulla trasparenza dei dati nella fase di implementazione del conto assicurativo.

E ciò assume una valenza particolarmente negativa specialmente alla luce dell'operazione di emissione generalizzata degli estratti-conto cui si sta apprestando l'Istituto.

La mancata integrazione tra centro e periferia ed alcune "zone oscure" del controllo direzionale che il report denuncia, dovute essenzialmente alla mancanza di un monitoraggio in itinere sui flussi informativi e finanziari, incidono in particolare sulle possibilità per le Sedi di programmare l'attività in questa area, pur in presenza di significativi carichi di lavoro arretrato e di problematiche ancora parzialmente irrisolte.

## **2.2. Gestione crediti da DM**

L'Ufficio di Valutazione e Controllo strategico ha esaminato i crediti infasati dal 1999 al 2001 calcolando le partite infasate oltre il biennio dal periodo di omissione (20,8% nel 1999, 70,6% nel 2000, 50,9% nel 2001).

Ha inoltre costruito l'indice di vetustà del credito, corrispondente al tempo medio intercorso tra l'omissione e l'infasamento, fornendo in tal modo un indicatore sintetico del livello di operatività dell'area.

Il diverso livello dell'indice (35 mesi del 1999, 91 mesi nel 2000 e 74 mesi nel 2001) è dovuto al fatto che le Sedi nel primo anno di invio dei crediti all'Esattoria hanno infasato i crediti più recenti, mentre nel 2000 è stato movimentato tutto l'arretrato, facendo emergere i crediti più antichi.

Nel 2001 poi la situazione appare più diversificata sul territorio, in quanto sono intervenuti i tempi necessari al perfezionamento dei singoli contratti di cessione ed all'adeguamento delle procedure informatiche, nonché i tempi dell'invio e gestione degli avvisi bonari, la cui procedura automatizzata di gestione è stata rilasciata nel luglio 2001.

Il report rileva come l'invio dell'avviso bonario per richiedere il pagamento dei crediti, peraltro richiesto espressamente dal CIV con la delibera di indirizzo n. 1 dell'8.2.2000, è uno strumento utile a livello operativo in quanto, presupponendo un preventivo esame delle singole posizioni debitorie, consente alle Sedi di limitare gli errori.

Tuttavia, a causa dell'incompleto adeguamento dei collegamenti tra tutte le fasi del processo, si è accertato che in alcuni casi il pagamento spontaneo non ha bloccato automaticamente l'infasamento del credito.

L'utilizzo dell'indice di vetustà infine fa cogliere immediatamente i lunghi tempi che intercorrono tra il momento dell'omissione e quello dell'iscrizione a ruolo, nonché l'alta percentuale di crediti relativi a periodi remoti infasati nell'anno 2001.

La complessiva analisi del processo di recupero dei crediti evidenzia inoltre che l'unico sistema di monitoraggio dei flussi è dato dalla procedura VERIF che evidenzia la situazione soltanto al momento della verifica, mentre sarebbe necessario monitorare la gestione del flusso di entrata in itinere, per evidenziare i punti di crisi nel momento del loro manifestarsi, per poter immediatamente intervenire.

Il report evidenzia altresì l'incompatibilità tra l'attuazione di modalità organizzative necessarie ad una corretta gestione dei singoli conti aziendali, con la necessità di impegnarsi in continue lavorazioni di massa, che implicano adempimenti per la sistemazione di una molteplicità di variazioni.

Infine l'indagine ha posto l'accento sul fatto che il volume complessivo di crediti infasati nel periodo 1999/2001 è costituito per l'85% circa da DM insoluti.

L'esistenza del credito diventa pertanto nota al sistema, tranne nel caso di DM insoluti totali, solo al momento della completa sistemazione del conto aziendale.

Ciò significa che le carenze nel livello di aggiornamento delle Sedi ed i ritardi nel rilascio delle procedure incidono negativamente sulla correttezza dell'area e sull'aggiornamento e la trasparenza degli archivi delle posizioni individuali.

Anche per questa area di attività quindi, come nel caso dell'area ART-COMM, queste criticità rischiano di compromettere l'esito dell'operazione di emissione generalizzata degli estratti-conto che impegnerà l'Ente nel corso dell'anno 2003.

### **3. Proposte**

Tenuto conto di quanto fin qui esposto, il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, anche sulla scorta del dibattito svoltosi nelle Commissioni Entrate ed Economico-Finanziaria, riunite in seduta comune, ritiene di far proprie le proposte avanzate dall'Ufficio di Valutazione e Controllo strategico per un miglioramento del livello di servizio delle due aree di attività.

**3.1.** Per quanto riguarda l'area ART-COMM, si dovrebbe rivolgere una maggiore attenzione all'utenza (che ha la particolarità di essere azienda ed individuo), privilegiando una personalizzazione del rapporto INPS/azienda, mediante nuove modalità organizzative.

Si dovrebbero costituire unità di processo "clonate" per la gestione corrente, al fine di consentire il costante presidio dei flussi e delle posizioni individuali, mentre in parallelo dovrebbe intervenire una apposita e separata linea di produzione per la gestione dell'arretrato.

L'attuazione del nuovo modello organizzativo deve trovare il punto di forza nelle risorse umane da sottoporre ad un processo formativo "per affiancamento", tale da

garantire il trasferimento di conoscenze ed esperienze ed una rinnovata motivazione dei singoli addetti.

Indispensabile infine la realizzazione di nuove modalità di rilevazione dei dati che consentano una lettura trasparente sia delle attività gestionali di presidio dei flussi e della programmazione del lavoro, sia del monitoraggio direzionale.

- 3.2.** Per quanto riguarda l'area di gestione crediti da DM, si pone l'accento sulla necessità di realizzare una maggiore flessibilità del sistema gestionale così da consentire alle Sedi territoriali il governo del processo ed il contenimento del fenomeno di formazione dei crediti.

L'ipotesi organizzativa che si propone è quella di realizzare un sistema informativo a supporto dell'attività di recupero crediti, che consenta la classificazione dei crediti sulla base del settore economico in cui opera l'azienda e del carattere (solidità/solvibilità) della stessa .

Tale sistema, secondo l'Ufficio di Valutazione e Controllo Strategico, verrebbe a costituire il primo tratto di una "corsia informatica dedicata" che consentirebbe il monitoraggio in itinere del processo recupero crediti.

Nell'immediato peraltro, si ritiene urgente procedere allo sfoltimento dell'archivio "Evidenza Insoluti" da tutte le posizioni creditorie ormai chiuse, che potrebbero transitare in un archivio storico, così da rendere immediata e trasparente la lettura dei dati di gestione degli insoluti.

O  
O O

In conclusione corre l'obbligo di fare qui presente che i reports dell'Ufficio di valutazione e Controllo Strategico assumono in generale un particolare rilievo per il CIV, in quanto consentono all'Organo di effettuare un'analisi più puntuale delle problematiche dell'Ente e di cogliere aspetti particolari o criticità dei fenomeni messi in luce nei documenti della Tecnostruttura.

Al riguardo, si reputa necessario che tali reports (unitamente alle informazioni periodiche dell'Ufficio medesimo, come quelle fornite in materia di stratificazione delle giacenze nell'area pensioni) siano portati a conoscenza, tramite il Direttore Generale, delle Direzioni Centrali dell'Istituto.