

ISTITUTO NAZIONALE DELLA PREVIDENZA SOCIALE

DELIBERAZIONE N. 12

OGGETTO: Relazione programmatica per gli anni 2010-2012.

IL CONSIGLIO DI INDIRIZZO E VIGILANZA

(Seduta del 21 luglio 2009)

VISTO l'articolo 3, comma 4, del decreto legislativo 30 giugno 1994, n. 479 modificato dall'articolo 17, comma 23, della legge 15 maggio 1997, n. 127, relativo alle attribuzioni dei Consigli di indirizzo e vigilanza degli enti pubblici di assistenza e previdenza;

VISTO l'articolo 4 del D.P.R. 24 settembre 1997, n. 366, concernente disposizioni per l'organizzazione ed il funzionamento dell'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

VISTO il D.P.C.M. del 2 gennaio 2009 di ricostituzione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'INPS;

VISTO l'articolo 6 del "*Regolamento per l'Amministrazione e la contabilità dell'INPS*", approvato dal Consiglio di Amministrazione con deliberazione n. 172 del 18 maggio 2005;

TENUTO CONTO della deliberazione n. 2 dell'8 aprile 2008, con la quale il CIV ha approvato la Relazione programmatica per gli anni 2009-2011;

CONSIDERATO che, dall'evoluzione della situazione socio-economica, potrebbero scaturire elementi per una modificazione, a breve, del quadro macro economico generale;

CON RISERVA di variazione integrativa, qualora essa si rendesse necessaria a seguito di una significativa modificazione del quadro macroeconomico di riferimento;

VALUTATA l'opportunità che venga attivata fin da subito una funzione di verifica degli obiettivi e dei macro obiettivi contenuti nella Relazione programmatica 2010-2012, anche per consentire al CIV di acquisire gli elementi di conoscenza necessari a tarare meglio gli obiettivi che dovranno essere definiti in futuro,

DELIBERA

1. di approvare la Relazione programmatica per gli anni 2010-2012, che costituisce parte integrante della presente deliberazione;
2. di affidare all'Ufficio di Valutazione e Controllo Strategico il compito di analizzare il processo di raggiungimento degli obiettivi e dei macro obiettivi in essa contenuti posto in essere dalla Direzione Generale e di relazionare in merito con cadenza trimestrale.

IL SEGRETARIO
PRESIDENTE
(G. Abbadessa)

IL
(F. Giordano)

Consiglio di Indirizzo e Vigilanza

**Relazione
Programmatica per
gli anni 2010/2012**

SOMMARIO

1 PREMESSA

2 LA SITUAZIONE ECONOMICO-SOCIALE DEL PAESE

3 IL QUADRO LEGISLATIVO DI RIFERIMENTO

4 IL SISTEMA DEL WELFARE E L'ISTITUTO

4.1 Il mantenimento ed il consolidamento del sistema del Welfare

4.2 L'efficacia dell'azione dell'Istituto

4.3 Il contenimento dei costi

4.4 Il rafforzamento delle sinergie

5 LE LEVE INTERNE DEL CAMBIAMENTO

5.1 La riorganizzazione e l'adeguamento degli organici

5.2 L'innovazione tecnologica e l'architettura informatica

5.3 La contabilità analitica e il bilancio per missioni

6 IL CONSOLIDAMENTO DEGLI OBIETTIVI

6.1 La qualità delle prestazioni

6.2 La politica delle entrate

6.3 L'invalidità civile

6.4 L'agricoltura

6.5 Il contenzioso amministrativo e giudiziario

6.6 Il bilancio sociale e l'architettura delle garanzie

7 LE FONTI DI FINANZIAMENTO CON INDICAZIONE DELLE OPPORTUNITA' E VINCOLI DI ACQUISIZIONE

8 GLI OBIETTIVI STRATEGICI E LA FUNZIONE DI VERIFICA

1 PREMESSA

La Relazione Programmatica per gli anni 2010/2012 è giunta alla sua quinta edizione e costituisce la prima Relazione della nuova

consiliatura. Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza si è infatti insediato nel mese di febbraio del corrente anno dopo che il precedente Consiglio aveva cessato la propria attività l'11 settembre 2008.

Ed è proprio la forzata inattività del CIV il motivo cui ascrivere il ritardo nell'approvazione della Relazione rispetto ai tempi previsti dal Regolamento di Organizzazione e di Contabilità dell'Istituto consapevoli che deve essere recuperato tempo prezioso affinché possa mettersi in movimento la complessa macchina politico-organizzativa che condurrà alla approvazione del Bilancio di previsione per l'anno 2010.

A breve il CIV sarà impegnato nella redazione e nella approvazione delle Linee di Indirizzo, sulle quali orientare la propria attività lungo tutto il corso del mandato. Per tale motivo la presente Relazione programmatica deve essere considerata una sorta di ponte tra gli indirizzi elaborati dal precedente Consiglio con la Relazione programmatica per gli anni 2009-2011 e quelli che troveranno linfa e spunto dalle Linee di indirizzo che saranno approvate, con l'impegno di correggerne eventualmente la direzione ove ritenuto necessario.

L'esperienza di questi mesi, contrassegnati dal progredire incessante della crisi finanziaria divenuta economica e poi sociale, ci deve indurre ad utilizzare al meglio le doti del realismo quale elemento caratteristico della qualità degli obiettivi e della parsimonia nell'utilizzo cosciente delle risorse a disposizione.

Dobbiamo però utilizzare nella nostra azione molta intelligenza critica consapevoli che ogni crisi economica e sociale riporta gli equilibri (o gli squilibri) ad un livello diverso da quelli lasciati in precedenza.

Per tali motivi possono essere riconfermate ed aggiornate le coordinate di fondo cui attenersi nella predisposizione del presente documento.

Innanzitutto la sintesi con la quale descrivere gli obiettivi dell'attività dell'Istituto e formulare le relative proposte.

In secondo luogo la confrontabilità e la verificabilità con le quali mettere a raffronto i risultati raggiunti con gli obiettivi posti.

In terzo luogo, ma non meno importante, il realismo cui improntare il necessario rapporto tra gli obiettivi e i mezzi disponibili per conseguirli.

In quarto luogo la capacità di ampliare gli strumenti conoscitivi e

applicativi per affrontare una realtà in rapido cambiamento.

La elaborazione della Relazione Programmatica per gli anni 2010/2012 avviene, come accennato in precedenza, nel mezzo di una profonda crisi finanziaria, economica e sociale.

I tratti peculiari sono costituiti dalle difficoltà operative delle aziende ad operare, dalla riduzione dell'impiego del lavoro, dal crescente utilizzo degli ammortizzatori sociali, dalla riduzione dei consumi causati dalla diminuita capacità di acquisto, dalla contestuale riduzione delle esportazioni di beni causata da una propagazione sistemica della crisi. Tratti peculiari che descrivono il crearsi di un pericolosissimo corto circuito economico e sociale.

Il sistema di welfare che il Paese e le sue Istituzioni hanno costituito e sviluppato dal secondo dopoguerra del secolo scorso ad oggi è il bene prezioso che l'Istituto è chiamato a far funzionare al meglio delle sue capacità umane e professionali.

Soprattutto per interrompere quel corto circuito appena richiamato e per dare certezze, sostegno alle aziende, ai lavoratori, ai pensionati, ai cittadini; per mettere in campo energie, intelligenze, sobrietà nell'impegno, oculato utilizzo delle risorse; per riaffermare quella che è stata definita la "moralità" del welfare; per rafforzare la capacità operativa dell'Istituto sul territorio e riaffermare il ruolo del sistema di welfare nel consolidamento della società attraverso una riaffermata capacità anticiclica e di sviluppo.

I principi e i valori di solidarietà, che sono connaturati nel nostro sistema di welfare, devono essere parte integrante del processo formativo delle nuove generazioni, con iniziative che l'INPS deve promuovere insieme alle Istituzioni interessate.

Obiettivi programmatici e linee di indirizzo non potranno essere pienamente produttive ed efficaci se non saranno costantemente accompagnate dal metodo della **verifica** periodica ma anche da un rafforzamento dell'**autonomia** dell'Istituto da recuperare costantemente ad ogni livello.

Sono questi gli elementi fondamentali su cui costruire la Relazione programmatica con l'impegno di rimandare alla prossima elaborazione delle Linee di indirizzo per il quadriennio del mandato una rielaborazione più meditata del ruolo del sistema di welfare, e in esso del ruolo dell'Istituto, nell'ambito della crisi economica e sociale che fa da sfondo alla propria azione.

2 LA SITUAZIONE ECONOMICO-SOCIALE DEL PAESE

Nel corso dell'anno 2008 si è registrata la più forte recessione dell'economia globale mai riscontrata dalla fine della seconda guerra mondiale causata dal propagarsi della crisi finanziaria all'economia reale.

In breve sono state interessate le attività produttive. Da qui si è passati alla contrazione dei livelli occupazionali, alla sensibile riduzione dei redditi delle famiglie e quindi dei consumi.

Immediatamente si registra il deterioramento dei principali parametri con cui si misura l'andamento della finanza pubblica.

L'andamento del Prodotto Interno Lordo, il rapporto deficit/PIL e debito/PIL sono sotto la continua lente di ingrandimento di tutti i governi e delle principali istituzioni economiche internazionali.

La Relazione Unificata sull'Economia e la Finanza Pubblica per il 2009 (RUEF) ha offerto i primi spunti di riflessione su cui basare le scelte politico-sociali per il prossimo triennio.

Dalla RUEF si è rilevato che nell'anno 2008 il Prodotto Interno Lordo (PIL) si è ridotto dell'1 per cento con una contrazione più intensa rispetto a quelle previste nel Piano di stabilità (0,6%).

Negli ultimi due trimestri dell'anno 2008 la crisi finanziaria ha prodotto i suoi effetti sull'economia reale a cominciare dal canale della domanda estera che ha prodotto un forte calo delle esportazioni e quindi dell'attività delle aziende con forte presenza sui mercati esteri.

La crisi ha quindi prodotto i suoi effetti sul mercato del lavoro tanto che gli occupati sono diminuiti a partire dal secondo semestre 2008.

Il fortissimo aumento delle richieste di Cassa integrazione, l'elevato numero delle domande di disoccupazione sono i primi segnali di una difficile situazione economico sociale.

In materia occorre tenere conto di quanto indicato nel recentissimo Documento di Programmazione Economico Finanziaria (DPEF) per

gli anni 2010-2013, approvato dal Consiglio dei Ministri in data 15 luglio 2009.

Dal DPEF si riprendono integralmente le considerazioni relative al mercato del lavoro.

“La crisi ha manifestato i suoi effetti sul mercato del lavoro già nel 2008, seppur in misura contenuta rispetto ad altri paesi europei. Nel primo trimestre 2009, le unità standard di lavoro (ULA) si sono contratte dello 0,8 per cento rispetto al trimestre precedente, in prevalenza nel settore industriale (- 1,9 per cento). La contrazione delle ULA dipendenti è stata dell’1,0 per cento. La contrazione dell’occupazione interna, inclusiva degli addetti in cassa integrazione, è stata invece più modesta (-0,3 per cento).”

Nel primo semestre 2009 si è registrato un aumento del ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni (CIG) (282,3 per cento rispetto al primo semestre del 2008). Le ore complessivamente autorizzate (ma non effettivamente utilizzate) dall’INPS sono state pari a circa 373 milioni. Dal mese di marzo, tuttavia, si è verificato un rallentamento della crescita delle ore autorizzate rispetto al mese precedente. A giugno le ore autorizzate hanno mostrato una riduzione di circa 7 milioni rispetto a maggio (- 8,1 per cento).

Nei primi sei mesi dell’anno, la CIG ordinaria ha riportato un incremento significativo delle ore autorizzate in quanto è il primo ammortizzatore a essere utilizzato durante fasi cicliche negative. L’aumento è stato maggiormente diffuso nei settori meccanico, metallurgico e chimico, seguiti dai settori del legno e trasformazione dei minerali e da quello tessile. A giugno la CIG ordinaria ha mostrato una flessione di 3 milioni di ore rispetto al mese precedente nel settore meccanico, di 1,3 milioni di ore nel settore chimico e di 0,8 milioni di ore nel settore tessile. Si registra invece un lieve aumento nel settore metallurgico (0,15 milioni di ore) e alimentare (0,13 milioni di ore).

I dati sul “tiraggio” confermano una tendenza a un utilizzo inferiore di ore di CIG da parte delle aziende rispetto a quelle richieste e successivamente autorizzate dall’INPS. Nei primi cinque mesi del 2009 è stato utilizzato il 59,9 per cento delle ore di CIG autorizzate (rispetto all’80 per cento circa dello stesso periodo del 2008). Le domande di disoccupazione non agricola con requisiti ordinari e di quelle di mobilità hanno mostrato una crescita a partire da ottobre 2008, mantenendosi su livelli medi superiori alle 100 mila domande.

A maggio, tuttavia, le domande sono risultate pari a circa 69 mila, tornando sui livelli dello scorso settembre. Nei primi cinque mesi dell’anno, le domande hanno registrato un aumento del 79,6 per

cento rispetto allo stesso periodo del 2008.

Secondo i dati dell'indagine delle forze di lavoro, nel primo trimestre del 2009 il tasso di occupazione è sceso di quasi un punto percentuale rispetto al primo trimestre 2008, portandosi al 57,4 per cento, mentre il tasso di disoccupazione è salito al 7,9 per cento (7,3 per cento in termini destagionalizzati).

Nell'anno in corso, l'occupazione misurata in unità standard si ridurrebbe del 2,7 per cento, mentre aumenterebbe in media dello 0,7 per cento all'anno negli anni seguenti. Nel 2009, l'impatto maggiore è previsto nell'industria in senso stretto (-5,1 per cento). Nelle costruzioni e nei servizi privati la riduzione dell'occupazione sarebbe pari rispettivamente al 2,2 e al 3,3 per cento.

Ipotizzando una crescita nulla dell'offerta di lavoro, il tasso di disoccupazione si collocherebbe all'8,8 per cento nel 2009. Il tasso di disoccupazione peggiorerebbe ancora lievemente nel 2010, per poi ridursi al 7,7 per cento nel 2013."

Quanto riportato dal DPEF evidenzia la necessità di avere a disposizione non solo e non tanto i dati relativi alle autorizzazioni concesse di Cassa integrazione, ma anche e soprattutto le ore effettivamente utilizzate dalle aziende.

L'esigenza di avere queste tempestive informazioni, particolarmente utili per chi predispone indirizzi e piani di attività, deve responsabilizzare l'Istituto nel pervenire nel più breve tempo possibile a definire procedure che diano conto di tale necessità.

Di seguito vengono riportati i dati ritenuti più significativi tratti dal RUEF e dal DPEF.

	2008 accertato	2009	2010	2011
PIL AI PREZZI DI MERCATO				
NOMINALE	1,8	-2,8	1,7	2,9
REALE	-1,0	-4,2	0,3	1,2

TASSO DI INFLAZIONE (1)	3,2	0,7	1,5	1,5
		inflazione programmata		
OCCUPAZIONE (2)				
COMPLESSIVA	-0,1	-2,6	0,0	0,6
ALLE DIPENDENZE				
INTERA ECONOMIA	0,5	-1,4	0,3	0,8
<i>INTERA ECONOMIA AL NETTO DEI SERVIZI PUBBLICI (3)</i>	0,2	-2,0	0,6	1,2
AGRICOLTURA	-1,8	0,1	0,3	0,8
INDUSTRIA	-1,3	-2,5	0,0	1,0
in senso stretto	-1,5	-3,0	0,0	1,0
costruzioni	-0,4	-0,9	0,2	1,1
SERVIZI	1,4	-0,9	0,5	0,6
privati	1,7	-1,8	1,1	1,3
pubblici	0,9	0,1	-0,2	-0,1
RETRIBUZIONI LORDE PER DIPENDENTE (4)				
INTERA ECONOMIA	3,3	2,2	1,5	1,9
<i>INTERA ECONOMIA AL NETTO DEI SERVIZI PUBBLICI</i>	2,9	2,1	1,9	2,4
AGRICOLTURA	1,1	3,7	1,9	0,8
INDUSTRIA	3,0	1,7	1,8	2,2
in senso stretto	3,1	1,7	1,8	2,2
costruzioni	2,9	2,4	1,9	2,3
SERVIZI	3,3	2,3	1,4	1,8
privati	2,7	2,3	2,0	2,5
pubblici	4,0	2,4	0,7	0,9
RETRIBUZIONI LORDE GLOBALI (4)				
INTERA ECONOMIA	3,7	0,8	1,9	2,6
<i>INTERA ECONOMIA AL NETTO DEI SERVIZI PUBBLICI</i>	3,2	0,0	2,6	3,5
AGRICOLTURA	-0,8	3,8	2,2	1,6
INDUSTRIA	1,7	-0,8	1,9	3,3
in senso stretto	1,5	-1,4	1,8	3,2
costruzioni	2,5	1,5	2,1	3,4
SERVIZI	4,7	1,4	1,9	2,4
privati	4,5	0,5	3,1	3,8
pubblici	4,9	2,5	0,5	0,8

(1) Variazione dell'indice dei prezzi al consumo per le famiglie di operai ed impiegati da utilizzare per la perequazione automatica delle pensioni il 1° gennaio dell'anno successivo.

(2) Sulla base di unità standard di lavoro.

(4) Tassi di sviluppo nominali

DOCUMENTO DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA 2010-2013

MACRO ITALIA (VOLUMI)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PIL	-1,0	-5,2	0,5	2,0	2,0	2,0
Importazioni	-4,5	-15,3	-0,2	3,8	4,1	4,3
Consumi Finali Nazionali	-0,5	-1,5	0,3	1,6	1,9	1,8
- Spesa delle famiglie residenti	-0,9	-2,2	0,3	2,2	2,1	2,0
- Spesa della P.A e I.S.P.	0,6	0,5	0,4	0,0	1,2	1,0
Investimenti fissi lordi	-3,0	-11,6	0,6	2,1	2,4	2,5
- Macchinari, attrezzature e vari	-4,2	-16,5	1,5	2,0	3,0	3,5
- Costruzioni	-1,8	-6,6	-0,3	2,2	1,8	1,6
Esportazioni	-3,7	-19,2	0,3	4,2	4,1	4,3
<i>p.m. Saldo corrente bil. pag. in % PIL</i>	-3,4	-3,9	-3,9	-3,8	-3,8	-3,8
CONTRIBUTI ALLA CRESCITA DEL PIL (1)						
Esportazioni nette	0,3	-1,1	0,1	0,1	0,0	0,0
Scorte	-0,3	-0,4	0,0	0,1	0,0	0,0
Domanda nazionale al netto delle scorte	-1,0	-3,6	0,4	1,7	2,0	1,9
PREZZI						
Deflatore importazioni	6,9	-3,5	1,3	1,4	1,4	1,5
Deflatore esportazioni	5,0	0,3	1,7	1,9	1,9	1,9
Deflatore PIL	2,8	2,0	1,4	1,7	1,8	1,9
PIL nominale	1,8	-3,2	1,9	3,6	3,8	3,9
Deflatore consumi	3,2	0,1	1,4	1,7	1,8	1,9
Inflazione (Programmata)	1,7	0,7	1,5	1,5	1,5	1,5
Indice IPCA al netto energetici importati (2)	3,2	1,5	1,8	2,2	1,9	nd
VALORE AGGIUNTO E MERCATO DEL LAVORO						
Valore aggiunto (intera economia)	-0,9	-5,0	0,5	2,1	2,0	2,0
Costo del Lavoro	3,3	1,7	1,6	2,0	2,1	2,1
Produttività (misurata su PIL)	-0,9	-2,6	0,7	0,9	1,0	1,0
CLUP (misurato su PIL)	4,2	4,4	0,9	1,0	1,1	1,1
Occupazione (ULA)	-0,1	-2,7	-0,2	1,0	1,0	1,0
Occupazione dipendente (ULA)	0,5	-2,2	0,2	1,5	1,0	1,1
Tasso di disoccupazione	6,7	8,8	8,9	8,5	8,1	7,7
Tasso di occupazione (15-64 anni)	58,7	57,3	57,2	57,8	58,5	59,3

3 IL QUADRO LEGISLATIVO DI RIFERIMENTO

Viene qui richiamato soltanto l'oggetto delle norme che hanno rilievo nella formulazione dei piani di attività per il periodo 2010-2012, tralasciandosi qualsiasi richiamo analitico delle disposizioni interessanti l'Istituto, per le quali si rimanda alle puntuali analisi dell'Ufficio Legislativo.

- 1 la legge 24 dicembre 2007 n. 247, avente ad oggetto *“Norme di attuazione del Protocollo del 23 luglio 2007 su previdenza, lavoro e competitività per favorire l'equità e la crescita sostenibili, nonché ulteriori norme in materia di lavoro e previdenza sociale”*;
- 2 la legge 6 agosto 2008 n. 133, avente ad oggetto *“Conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 25 giugno 2008, n. 112, recante disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria”*;
- 3 la legge 22 dicembre 2008 n. 203, avente ad oggetto *“Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato” (legge finanziaria 2009)*;
- 4 la legge 28 gennaio 2009 n. 2, avente ad oggetto *“Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 29 novembre 2008, n. 185, recante misure urgenti per il sostegno a famiglie, lavoro, occupazione e impresa e per ridisegnare in funzione anti-crisi il quadro strategico nazionale”*;
- 5 la legge 27 febbraio 2009 n. 14, avente ad oggetto *“Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 30 dicembre 2008, n. 207, recante proroga di termini previsti da disposizioni legislative e disposizioni finanziarie urgenti”*;
-
- 6 la legge 4 marzo 2009 n. 15, avente ad oggetto *“Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche*

amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti";

- - 7 la legge 9 aprile 2009 n. 33, avente ad oggetto *"Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5, recante misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi";*
 - 8 il decreto legge 1° luglio 2009 n. 78, avente ad oggetto *"Disposizioni urgenti per fronteggiare la crisi economica, il sostegno alle famiglie, la semplificazione e la stabilizzazione della finanza pubblica, nonché proroga di termini previsti da disposizioni legislative e della partecipazione italiana a missioni internazionali".*

4 IL SISTEMA DEL WELFARE E L'ISTITUTO

4.1 Il mantenimento ed il consolidamento del sistema del Welfare

Appare ancora più determinante il ruolo dell'Istituto per consolidare il sistema del welfare in un periodo in cui l'economia e la società, e il loro sviluppo, sono fortemente condizionate dalla crisi economica e dalla sua evoluzione.

Mantenerlo e consolidarlo vuol dire consentire di mantenere i patti intergenerazionali sottoscritti a suo tempo e dare alla pensione la sua vera funzione di salario differito e da un punto di vista di economia complessiva consentirle di essere una componente importante della propensione ai consumi e traino alla economia nell'ambito di una sostenibilità a medio lungo termine.

Occorre essere anche consapevoli che la sua più importante caratteristica che è quella di garantire una solidarietà tra classi sociali attraverso il sistema della ripartizione va continuamente rafforzate e rapportate alle varie e contingenti situazioni.

Mantenere, consolidare il sistema del welfare dunque. Ma anche ripensarlo e riprogettarlo.

La necessità di ripensare il nostro sistema di welfare (e i servizi pubblici che ne sono l'espressione tangibile) nasce da modifiche profonde che sono intervenute in questi anni nella società, nel mercato del lavoro e che hanno portato a modificare sensibilmente le dinamiche relative alle diverse fasi della vita di un individuo.

Per lungo tempo, infatti, i tre stadi essenziali del modo di essere delle persone (studio, lavoro, riposo) erano vissuti come fasi sequenziali l'una successiva all'altra e ciascuna staccata rispetto alle altre.

In questo senso le risposte del welfare state erano differenziate e scollegate le une dalle altre.

Nell'attuale situazione e nel tempo che viviamo, la sequenza delle fasi di vita non è lineare ma circolare: lo studio si prolunga (spesso come sostituto del lavoro che non c'è), la vita lavorativa è frammentata (passando da fasi di occupazione a fasi di inoccupazione), il ritorno allo studio è condizione spesso essenziale per rientrare nel mondo del lavoro e, in ultimo, la fase del riposo (la pensione) non rappresenta necessariamente l'uscita definitiva dal mondo del lavoro, ma, a causa del prolungamento dell'età media di vita e di buone condizioni psico-fisiche, è possibile il ritorno, in forme varie, nel mondo produttivo.

In questo contesto, si deve pensare oltre che a consolidare anche a riprogettare il sistema di welfare ed i servizi sociali, facendoli aderire alla nuova complessità sociale.

Poiché i fenomeni disgregativi nel mercato del lavoro e la complessità crescente della nostra società riportano l'attenzione al territorio quale momento primario di presenza dei bisogni sociali occorre rafforzare i momenti di presenza e progettare politiche che nascono nel territorio, dove un ruolo sempre più pregnante sarà svolto dagli Enti Locali.

E' necessario quindi che l'Istituto sia presente nel territorio in modo significativo e qualificato, ponendosi come fattore di stimolo per la produzione di servizi integrati ovvero:

- 1 Politiche per gli anziani: integrare la pensione con i servizi sanitari e con i servizi socio-assistenziali dei comuni;
- 2 Politiche per il lavoro: integrare le erogazioni economiche con la riqualificazione e il reinserimento nel mondo produttivo;
- 3 Politiche per i giovani: educazione sui temi dei diritti del lavoratore e della sicurezza nei luoghi di lavoro; avviamento al lavoro con conseguente gestione efficiente e controllata dell'apprendistato;
- 4 Politiche per le aziende: assistenza nella fase di

avviamento, sia sul fronte previdenziale, sia su quello dell'insediamento nel territorio, sia sugli adempimenti fiscali e su tutti gli altri oneri connessi all'avvio di un'esperienza imprenditoriale, recuperando il concetto di "impresa in un giorno".

4.2 L'efficacia dell'azione dell'Istituto

L'ultimo rapporto disponibile sui dati produttivi (quello relativo all'anno 2008) evidenzia il raggiungimento di livelli elevati di efficienza in corrispondenza di una diminuzione di personale rilevabile sia a livello dirigenziale sia e soprattutto a livello delle varie fasce di funzionari.

In ogni e qualsiasi azienda il dato di per sé costituirebbe un indubbio elemento di orgoglio anche perché la struttura, considerata in tutte le sue varie componenti (personale, dirigenti, organizzazione, informatica) è chiamata a far fronte a nuovi bisogni, questa volta indotti dalla crisi economica (come gli ammortizzatori sociali), ovvero a nuovi compiti assegnati dal Governo e dalle Istituzioni (come i nuovi adempimenti connessi all'invalidità civile).

Vi è tuttavia la consapevolezza che le politiche di presidio del territorio, da parte dell'Istituto, devono ancora sviluppare in modo progressivo i contenuti e le finalità più volte oggetto di indirizzi da parte del Consiglio recepiti nelle varie Determine Commissariali emanate in tema di riorganizzazione dell'Istituto.

Dopo aver operato, infatti, una semplificazione nell'articolazione delle Strutture nel territorio ed attribuito compiti specifici a ciascuna di esse, superando duplicazioni e opacità precedentemente riscontrate, occorre spostare in avanti l'asse strategico della presenza INPS nelle realtà operative, cogliendo le opportunità offerte dalle nuove tecnologie informatiche ed assecondando le politiche di ridisegno del sistema di protezione sociale nel nostro Paese.

La nuova strutturazione delle Sedi Subprovinciali e l'articolazione del lavoro complessivo in un back-office, per la gestione dei flussi retributivi e contributivi, ed in un front-office per le esigenze e i bisogni primari degli utenti, consentono di raggiungere due obiettivi importanti:

1. gestire in modo proattivo il corretto adempimento degli obblighi contributivi da parte delle aziende, intervenendo tempestivamente sui fenomeni di irregolarità;

2. presidiare in modo più diffuso e qualificato il territorio in modo da posizionare l'INPS come punto di riferimento essenziale per le nuove politiche di Welfare.

Nuovo assetto organizzativo si ma occorre anche la massima attenzione a governare le cadute produttive, le eventuali difficoltà sul territorio, le contrazioni delle risorse disponibili.

La massima capacità di governo del territorio e nel territorio costituiscono gli elementi fondamentali su cui costruire nel prossimo futuro più elevati livelli di efficacia dell'azione dell'Istituto.

4.3 Il contenimento dei costi

Quando si parla di "costi" sostenuti dalla pubblica amministrazione ci si riferisce in generale a due problematiche di natura diversa ma tra di loro interconnesse.

In una prima accezione i costi sono quelli che vengono sopportati dal sistema economico e dalle sue varie componenti per inefficienze organizzative. Per cui una maggiore efficienza organizzativa ne farebbe derivare minori costi sopportati da tutti gli utenti.

In una seconda accezione i costi sono quelli che vengono sostenuti direttamente dagli Enti per il raggiungimento dei propri scopi istituzionali. Diminuire i costi vuol quindi realizzare significativi risparmi di gestione.

E' necessario fare una breve riflessione sulle due diverse accezioni.

La maggiore efficienza raggiunta dalla Pubblica Amministrazione nella erogazione dei propri servizi è contraddistinta dalla contemporanea presenza di più elementi:

- 1 un migliore contatto tra utenti e Istituto, (contatto fisico ovvero telematico),
- 1 una maggiore semplicità della modulistica,
- 2 una migliore comprensione delle comunicazioni dell'Istituto,
- 3 una efficace presenza dei patronati e dei CAF,
- 4 una semplificazione degli adempimenti relativi all'invalidità

civile per semplificare il procedimento di concessione ed eliminare inutili duplicità ,

- 5 una unicità di adempimenti per le aziende (in tale direzione vanno le campagne "azienda in un giorno", le operazioni EMens e Uniemens, il cruscotto aziendale ecc.)
- 6 un efficace strumento quale l'iscrizione alla Camera di Commercio per gli artigiani e i commercianti che consente con un solo adempimento lo svolgimento di tutte le operazioni connesse alla iscrizione , variazione e cessazione delle attività.

La percezione della maggiore efficienza contraddistinta da uno o più degli elementi citati ovvero il grado di soddisfazione non ha un riscontro immediatamente percepibile: lo si può rilevare soltanto con campagne di customer care ovvero dalla diffusa sensazione di soddisfazione dei servizi avuti.

Per le aziende e i vari operatori economici la maggiore efficienza ha un riflesso sui minori costi sostenuti per lo svolgimento di tutti i servizi burocratici.

Per quanto riguarda l'Istituto la registrazione di questi effetti può essere contenuta, e avere uno specifico rilievo, soltanto nel Bilancio sociale di esercizio.

Si rimanda pertanto allo specifico capitolo sull'Architettura delle garanzie per una più puntuale definizione degli obiettivi.

Per quanto riguarda il contenimento dei costi sostenuti dall'Istituto per lo svolgimento dei propri obiettivi istituzionali il CIV ha sempre sostenuto l'intrinseco legame tra riforma organizzativa, sviluppo delle politiche per il personale, utilizzo delle risorse informatiche e generale contenimento dei costi. Il CIV ha sempre sostenuto che il completo utilizzo della contabilità analitica è la cerniera contabile cui affidare lo sviluppo del più generale obiettivo di contenimento dei costi.

Il problema è tanto più attuale in quanto ad esso fanno riferimento sia le numerose norme della finanziaria 2009 che dettano specifici interventi per la contrazione dei costi di funzionamento sia la legge 247/2007 di recepimento del Protocollo per il welfare laddove pone la condizione per non far scattare l'aumento delle aliquote contributive dal 2012 nel raggiungimento di un definito risparmio cui pervenire nell'ambito di un decennio.

E' necessario definire lo strumento contabile od extra contabile che sia in grado di dare conto del progredire di tale progetto sia nella

componente oggettiva (quanti costi sono stati contratti) sia qualitativa per comprendere i singoli obiettivi realizzati.

Si prenda ad esempio il trend evolutivo registrato nell'erogazione degli interessi passivi per ritardato pagamento delle prestazioni pensionistiche e non.

Viene considerato soltanto nella componente negativa della percentuale di diminuzione dello stesso ma in realtà il minore costo sostenuto nel pagamento degli interessi è il risultato di complesse ristrutturazioni organizzative, dell'attività dei patronati, del concorso delle procedure informatiche.

Il risultato citato come esempio deve essere tenuto in debita considerazione, anche e soprattutto con registrazioni extra contabili, per concorrere, al termine del periodo di osservazione, alla determinazione dei valori che concorreranno alla decisione di incrementare o meno la contribuzione dal 2012 in avanti.

Più in generale occorre che per ogni esercizio vi siano momenti di certificazione dei risultati raggiunti nella contrazione dei costi.

4.4 Il rafforzamento delle sinergie

La condizione per permettere all'INPS di svolgere un ruolo innovativo, nei termini sopra descritti, è di rendere sempre più efficienti i processi produttivi legati ai servizi tradizionali, in modo da liberare risorse per le nuove politiche di protezione sociale.

Si richiama quanto detto nel paragrafo 4.2.

La scomposizione sul territorio degli interessi deve legarsi alla progettazione delle nuove politiche di protezione sociale.

La necessità di rendere sempre più efficienti i processi produttivi (ovvero meno costosi) si lega sempre più alla esigenza di rendere unici i procedimenti amministrativi con i quali vengono raggiunti a prescindere dall'Ente o Istituzione parte del procedimento.

Il concetto di sinergia, finora utilizzato nell'ambito del sistema previdenziale, deve essere allargato alla Pubblica Amministrazione e non solo e contribuire a definirne il senso con l'obiettivo di utilizzare minori risorse nel soddisfacimento dei bisogni e delle necessità avanzate dai diversi utenti.

L'Istituto da parte sua deve completare la razionalizzazione del

lavoro, attraverso l'ufficializzazione dei Flussi Standardizzati di Processo, e la nuova articolazione della presenza dell'INPS nel territorio, sviluppando, nel contempo, tutte le potenzialità della telematica.

Nel cammino che si sta svolgendo devono essere coinvolti altri compagni di viaggio (enti locali, ASL, associazioni di categoria, ecc.).

Nella logica descritta, lo sviluppo di "Reti Amiche" e la definizione e realizzazione delle "Case del Welfare" rappresentano, ad esempio, due filoni importanti da perseguire in modo sistematico: se la società è lacerata dalla crisi economica e dai nuovi processi produttivi, la Pubblica Amministrazione deve "mettersi in rete" per proteggere i cittadini e sostenere le imprese nella competizione globale.

La visione che deve essere suggellata è quella di un reticolo nel quale gli interessi e i bisogni da soddisfare costituiscono il nodo attraverso il quale ruota e si dipana la presenza e l'organizzazione degli enti.

5. LE LEVE INTERNE DEL CAMBIAMENTO

Il governo dell'Istituto è stato improntato, ormai da lungo tempo, a metodi e logiche di carattere manageriale. Fonte ispiratrice è stata la legge n. 88 del 1989 sulla base della quale sono stati pensati i sistemi organizzativi che hanno permesso di gestire l'organizzazione, improntandola a criteri di efficienza, efficacia ed economicità.

Oggi sia le disposizioni normative riguardanti l'organizzazione e la disciplina degli uffici e le dotazioni organiche previste dagli artt. 1 e 6 del d.lgs. 30 marzo 2001, n.165 e le sue successive integrazioni e modificazioni, nonché le più recenti disposizioni normative in materia di riorganizzazione delle amministrazioni statali (enti pubblici compresi), contenute nella legge 25 giugno 2008 n.112 all'art.74, comma 1 lett. a,b,c e comma 2, aventi finalità di riduzione della spesa di funzionamento degli apparati pubblici, inducono a ritenere che bisogna perseguire le finalità di cui sopra con convinzione e determinazione senza trascurare tutte le possibili forme di organizzazione sinergica tendenti a semplificare la vita dei cittadini e delle imprese.

Questo significa adeguare la presenza dell'Istituto sul territorio, ripensare le strutture a ciò dedicate in un'ottica di casa comune del welfare, rinnovare, quindi, il decentramento dell'Istituto e strutturare la presenza sul territorio in maniera mirata ed in relazione alle particolarità di ogni singola area, migliorando prestazioni e servizi in termini quali-quantitativi.

Già nelle precedenti Relazioni si è parlato del decentramento e della strutturazione delle aree metropolitane, di semplificazione e razionalizzazione della Direzione Generale.

Oggi la tecnologia informatica facilita il superamento della dislocazione dei così detti centri di produzione rispetto al luogo di materiale fruizione degli stessi, ciò con riguardo alla dematerializzazione dei documenti, alla loro archiviazione informatica fruibile da ogni punto della rete e alla possibilità, quindi, che in presenza di specifiche esigenze non sia più necessario comandare in missione personale da una struttura ad un'altra, ma semplicemente permettere in remoto che la produzione, la soddisfazione di una domanda venga espletata in un posto fisicamente diverso.

5.1 La riorganizzazione e l'adeguamento degli organici

La riorganizzazione, più volte oggetto di specifici indirizzi da parte

del CIV e avviata con le recenti determinazioni commissariali interesserà, in particolare, la presenza dell'Istituto sul territorio coinvolgendo le sedi regionali, provinciali e sub provinciali.

La riprogettazione, già avviata per le strutture della Sede centrale, mirando al miglioramento ed alla crescita della qualità e dell'efficienza dei servizi dell'Istituto, dovrà, quindi, comprendere anche le aree metropolitane che, da tempo, denunciano criticità varie e difformi.

Il cambiamento prospettato inciderà significativamente anche sulle persone chiamate ad operarlo ed è convinzione generale che per la buona riuscita di ogni cambiamento sia necessario il pieno, motivato e consapevole coinvolgimento del personale stesso. Occorre pertanto mettere in atto una costante e proficua attività di relazioni sindacali che favoriscano la migliore trasmissione dei contenuti e delle prospettive del progetto di modifica organizzativo funzionale.

Come già prospettato nelle relazioni programmatiche precedenti occorrerà rafforzare il processo di crescita dell' autonomia delle Sedi regionali responsabilizzate delle attività non direttamente connesse agli adempimenti produttivi. In tal modo si alimenterà la capacità di iniziativa delle Sedi regionali in termini di coordinamento e di sostegno alle Sedi provinciali e alle Agenzie di produzione. Le Sedi provinciali devono caratterizzarsi per una migliore presenza di competenze professionali e di comunicazione per svolgere appieno un ruolo proficuo ed omogeneo delle attività di competenza, al fine di assicurare la correttezza degli adempimenti, l'uniformità delle tempistiche attuative e la piena soddisfazione degli utenti. Tutto ciò consentirà una migliore possibilità di valutare le rispettive responsabilità in termini di ideazione e realizzazione di progetto, di valutazione e sviluppo delle professionalità, di partecipazione complessiva del personale.

Occorre ridefinire i processi di mobilità tra Enti sulla base di precise caratteristiche professionali utili per l'Istituto e prevedere, inoltre, assunzioni qualificate, di personale giovane, motivato e da formare nell'ottica di un forte spirito di appartenenza.

L'adeguamento del personale sia attraverso il ricorso alla mobilità che attraverso criteri di reclutamento selettivo, dovrà essere accompagnato da una politica di formazione continua che partendo dalle posizioni apicali veda il coinvolgimento di tutte le altre posizioni lavorative.

5.2 L'innovazione tecnologica e l'architettura informatica

La tecnologia informatica è stata e continuerà ad essere supporto fondamentale per lo sviluppo del sistema produttivo, organizzativo e di comunicazione dell'Istituto.

L'insieme tecnologico e informatico dell'Istituto deve mantenere l'alto livello di qualità e validità di sistema, da tutti riconosciuto e apprezzato.

Si deve, quindi, progettare e realizzare un organico processo di implementazione e sviluppo, che tenga conto dei risultati raggiunti dalla ricerca scientifica nonché degli impegni di sinergia, che investono attualmente gli Enti previdenziali.

L'obiettivo è quello di conseguire servizi di sempre migliore qualità ed anche in questo settore vanno rispettati i criteri di economicità e i limiti di spesa.

In questo quadro il modello architetturale informatico deve sempre comunque mantenere al centro delle proprie finalità l'interesse dell'Ente e quello dell'utenza.

In tale concezione il disegno sinergico non può non salvaguardare la sicurezza degli archivi e delle informazioni in essi contenute.

Bisognerà, altresì, superare il gravoso problema della gestione del cartaceo che condiziona lo svolgimento degli adempimenti.

Occorrerà implementare il sistema informatico al fine di consentire, nel tempo, la completa digitalizzazione dei documenti che permetta la loro consultazione in qualsiasi punto della rete, prevedendo una totale, sia pur progressiva, sostituzione dei flussi cartacei con quelli in formato telematico, e organizzando un progetto tendente a trasformare il cartaceo esistente in immagine digitale.

5.3 La contabilità analitica e il bilancio per missioni

La circolare n. 31 del 14 novembre 2008 del Ministero dell'economia e delle finanze avente ad oggetto "Enti ed organismi pubblici – bilancio di previsione per l'esercizio 2009" ha disposto, tra l'altro, che "i bilanci previsionali dell'anno 2009 dovranno essere accompagnati da appositi documenti contabili idonei a consentire l'esposizione delle poste secondo il criterio funzionale della spesa che, analogamente a quanto avviene per il Bilancio dello Stato, preveda l'articolazione in missioni e programmi".

Lo stesso Ministero ha poi precisato la natura sperimentale della nuova articolazione del bilancio da considerarsi parallela e non sostitutiva degli attuali prospetti contabili.

L'Istituto ha quindi predisposto, sin dalla 1^a nota di variazione al bilancio preventivo per l'anno 2009, un prospetto allegato al bilancio individuando le missioni e i programmi che possono rappresentare meglio le funzioni dell'INPS.

Sono state evidenziate le seguenti missioni:

- 1) missione previdenza;
- 2) missione assistenza sociale;
- 3) missione sostegno del reddito;
- 4) missione servizi generali ed istituzionali

Relativamente alla missione di cui al punto 4) l'Istituto ha evidenziato i programmi così articolati:

- 4A) Indirizzo politico
- 4B) Gestione del personale e della formazione
- 4C) Gestione degli approvvigionamenti e del patrimonio
- 4D) investimenti informatici
- 4E) Altri servizi affari generali

Le innovazioni, ancorché sperimentali e da considerarsi al momento parallele al consolidato quadro di contabilità pubblica, sono il frutto del lavoro portato avanti dal Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato avente come obiettivo di ricondurre ad unità logica ed espositiva il nucleo comune di finalità e di principi guida riconducibili all'esigenza di "rendere conto della rigorosa gestione e del corretto e migliore utilizzo delle risorse pubbliche disponibili".

L'Istituto è avviato da tempo alla completa applicazione dei principi contenuti nel D.P.R. n. 97/2003 e, attraverso la contabilità analitica che consente la distribuzione dei costi ai vari servizi offerti, a imputarli esattamente a quelle che sono state definite le Unità previsionali di base.

Così come è sempre stata posta la necessità di evidenziare in modo sempre più sistematico il mondo della previdenza da quello dell'assistenza.

Le riflessioni della Ragioneria Generale dello Stato hanno alla base l'esigenza di omogeneizzare le rappresentazioni contabili, ad esempio degli Enti previdenziali, con quelli dell'amministrazione statale al fine di avere una chiara visione d'insieme della finanza

pubblica e la riconduzione ad un unicum rappresentativo e completo dell'insieme degli obiettivi conseguiti con le risorse pubbliche impiegate.

Giova peraltro ricordare che la natura primaria dell'Istituto è quella di operare nell'ambito della previdenza pubblica, nella quale vige il principio della solidarietà sociale attraverso l'utilizzo del sistema della ripartizione e che oltre alla visione complessiva della finanza pubblica occorre rendere conto della sostenibilità del sistema a chi lo finanzia e cioè ai lavoratori dipendenti ed autonomi e alle imprese che versano la contribuzione.

Tale notazione ha lo scopo di rafforzare la riflessione della Ragioneria Generale dello Stato e nel contempo di ampliare le modalità espositive dei dati di bilancio che tengano conto delle esigenze di rendicontazione ai lavoratori, dipendenti ed autonomi, e alle imprese a qualsiasi ramo di attività appartengano.

Va quindi rafforzata l'armonizzazione dei bilanci pubblici ma nel contempo occorre intraprendere una discussione interna all'Istituto, con le forze sociali e con le Istituzioni per pervenire ad una più significativa riforma di bilancio, delle procedure che ne determinano la formazione e della rappresentazione delle "missioni" dell'Istituto.

Appare peraltro necessario portare a compimento il complesso sistema imperniato sulla contabilità economico-analitica.

A conclusione delle fasi di impianto, il sistema di contabilità analitica deve, per l'esercizio 2010, consentire una analisi dei costi di gestione per le specifiche esigenze dei bilanci sezionali delle Gestioni amministrative, così come raccomandato dai rispettivi Comitati.

Deve altresì dispiegare i suoi effetti nella valutazione dei costi sia per unità di prodotto che per centro di responsabilità e più complessivamente nell'ambito dei processi di pianificazione e controllo di gestione.

Tali interventi devono consentire di ridisegnare i parametri di efficacia, efficienza ed economicità dell'attività delle strutture, collegando agli stessi le scelte in termini di incarichi e di distribuzione del salario di risultato, con particolare attenzione per la dirigenza.

6 IL CONSOLIDAMENTO DEGLI OBIETTIVI

6.1 La qualità delle prestazioni

La qualità delle prestazioni è misurata dal concorrere di molteplici elementi:

- 5 i tempi di definizione (che devono rispettare quelli individuati dalla Carta dei servizi);
- 6 i tempi di effettiva percezione della prestazione;
- 7 l'effettiva unificazione del pagamento e della tassazione delle prestazioni pensionistiche e di quelle a sostegno del reddito;
- 8 la completa e corretta liquidazione;
- 9 una semplice e chiara comunicazione che dia conto al lavoratore e al pensionato dei suoi diritti e consenta di capirne il contenuto;
- 10 l'utilizzo del conto assicurativo, alimentato dalla procedura Uniemens;
- 11 il continuo aggiornamento del conto ivi compresa la contribuzione figurativa derivante dalla liquidazione delle prestazioni a sostegno del reddito e la sua contestuale valorizzazione utile sia per le pensioni da liquidare con il sistema retributivo sia per quelle da liquidare con il sistema

misto o contributivo;

- 12 il costante aggiornamento delle informazioni contributive per i lavoratori autonomi a seguito dell'andata a regime della "Comunicazione unica" di impresa;
- 13 l'aggiornamento completo delle informazioni contributive relative ai lavoratori iscritti alla gestione separata;
- 14 la continua e costante disponibilità delle informazioni contenute nell'estratto conto contributivo.

Gli obiettivi primari che l'Istituto deve porsi sono quindi:

- 15 un rafforzamento delle procedure attinenti le prestazioni a sostegno del reddito ed una costante integrazione con quelle che riguardano le prestazioni pensionistiche,
- 16 una messa a disposizione delle informazioni del conto assicurativo anche attraverso le più moderne tecniche informatiche che abbia sempre come obiettivo l'emissione dell'estratto conto certificativo,
- 17 l'implementazione delle procedure di calcolo delle pensioni annesse a quelle di visualizzazione dell'estratto conto che valorizzi la contribuzione e la retribuzione agricola anche e soprattutto in dipendenza dei vari tipi di prestazioni richiesti (vecchiaia o anzianità).

6.2 Politica delle entrate

L'attività dell'Istituto deve essere orientata ad accrescere la capacità di riscossione diretta dei contributi e deve tendere a favorire la correttezza contributiva delle aziende, anche attraverso corretti processi di comunicazione e di monitoraggio dell'attività aziendale.

In questo quadro, le recenti innovazioni legislative ed i cambiamenti procedurali in atto consentono all'INPS di interagire in maniera sempre più positiva con gli attori del mondo della produzione: aziende, imprenditori, lavoratori autonomi e lavoratori dipendenti.

Elementi come l'UNIEMENS o come la Comunicazione Unica per la nascita di impresa suggeriscono infatti prospettive di ulteriore miglioramento.

Il nuovo sistema UNIEMENS, con cui l'Istituto sta attuando l'unificazione dei flussi retributivi (EMENS) con i flussi contributivi (DM10), offre la possibilità di ridurre le procedure aziendali di trasmissione, di gestione, di elaborazione e di controllo dei dati,

nonché di aumentare la qualità delle informazioni a disposizione dell'INPS per svolgere compiutamente le proprie funzioni istituzionali.

La Comunicazione Unica per la nascita di impresa, prevista dall'articolo 9 del decreto legge n. 7/2007, convertito nella legge n. 40/2007, consentirà agli interessati di assolvere con un'unica comunicazione tutti gli adempimenti amministrativi - ai fini fiscali, assistenziali, previdenziali e per il Registro delle imprese - nonché all'Istituto di recuperare efficienza nella fase di incasso dei contributi.

Pertanto, in relazione ai seguenti specifici aspetti, occorre prevedere:

UNIEMENS

- 1 una effettiva e forte semplificazione degli adempimenti a carico delle aziende;
- 2 un attento monitoraggio delle fasi attuative del nuovo sistema di unificazione dei flussi retributivi e contributivi;
- 3 l'emissione dei rendiconti annuali per i lavoratori (dipendenti, autonomi, parasubordinati) e per le aziende, con indicazione dei dati retributivi/contributivi acquisiti fino al mese che precede quello della richiesta, con la determinazione automatica della retribuzione figurativa per gli eventi che la prevedono.

Comunicazione Unica

- 1 la piena attuazione della normativa - su tutto il territorio e per tutte le categorie di riferimento - anche a seguito dell'entrata in vigore del Decreto che fissa le regole tecniche per la presentazione dei modelli in via telematica.

Vigilanza

- 2 il rafforzamento anche numerico del personale ispettivo e la valorizzazione delle relative professionalità, attraverso percorsi formativi specifici;
- 3 lo sviluppo delle necessarie sinergie, a livello operativo, con gli Uffici amministrativi e con gli Uffici legali dell'Istituto;

- 4 la consultazione sistematica delle banche dati a disposizione dell'Istituto, per incrementare da un lato il numero degli accertamenti effettuati in ambito amministrativo, attraverso un preventivo e approfondito lavoro di intelligence e, dall'altro, per consentire una strategia di accessi ispettivi sul territorio sempre più mirati;
- 5 il monitoraggio delle fasi successive alla chiusura degli accertamenti, per verificare la coerenza tra somme accertate, somme dovute e somme riscosse;
- 6 lo sviluppo di maggiori sinergie con il personale ispettivo delle altre Amministrazioni, al fine di evitare duplicazioni di interventi, consentendo una effettiva semplificazione anche attraverso lo strumento del verbale di primo accesso;
- 7 l'adozione di iniziative per allargare l'utilizzo della posta certificata, quale mezzo ordinario di comunicazione fra l'Istituto e le aziende.

Recupero dei crediti

- 1 l'acquisizione della certezza, della natura e della quantità dei crediti, soprattutto per quelli derivanti dall'attività ispettiva;
- 2 il miglioramento del livello di qualità nelle procedure di riscossione diretta dei contributi, accelerando gli incassi e riducendo la formazione e l'accumulo dei crediti;
- 3 il potenziamento dei rapporti e delle sinergie con l'Agente unico della riscossione.

6.3 L'invalidità civile

Le profonde innovazioni normative ed organizzative che hanno interessato dal 1° aprile 2007 l'area dell'invalidità civile hanno prodotto un sensibile miglioramento dei tempi di definizione delle pratiche.

Le direttrici di intervento sono state:

- 18 il trasferimento all'Istituto delle funzioni residue allo Stato in materia di verifica e controllo dei verbali medici delle ASL,
- 19 l'assunzione della piena legittimazione passiva in materia di

invalidità civile che ha, come immediata conseguenza, il fatto che all'Istituto, in quanto litisconsorte necessario, sono notificati tutti gli atti giudiziari relativi ai procedimenti aperti in materia,

20 la possibilità di affidare la rappresentanza e la difesa dell'Istituto nei procedimenti giudiziari di primo grado a funzionari amministrativi.

Pur in presenza di un netto miglioramento dei tempi di definizione permangono livelli di criticità:

21 nelle diverse modalità di gestione dell'intero iter amministrativo

22 nel cospicuo livello del contenzioso giudiziario in assenza tra l'altro del contenzioso amministrativo.

Con l'articolo 20 del d.l. n. 78 del 1° luglio 2009, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 150 del 1° luglio 2009, recante "Provvedimenti anticrisi, nonché proroga di termini e della partecipazione italiana a missioni internazionali" il Governo ha inteso intervenire nuovamente sui procedimenti relativi all'invalidità civile con misure che sostanzialmente riflettono gli indirizzi prospettati dal CIV in numerose deliberazioni.

In particolare sono previsti i seguenti interventi:

23 il comma 1 prevede che dal 1° gennaio 2010 ai fini degli accertamenti sanitari di invalidità civile, cecità civile, sordità civile, handicap e disabilità le Commissioni mediche delle Aziende sanitarie locali sono integrate da un medico dell'INPS quale componente effettivo. In ogni caso l'accertamento definitivo è effettuato dall'INPS,

24 il comma 2 dispone che l'Istituto verifichi la permanenza dei requisiti sanitari (visite di revisione),

25 il comma 3 prevede che a decorrere dal 1° gennaio 2010 le domande per i benefici di cui trattasi siano presentate all'INPS che le trasmette in via telematica alle ASL,

26 il comma 4 prevede la stipula di un accordo quadro che consenta all'Istituto di esercitare l'esercizio delle funzioni concessorie,

27 il comma 5 prevede che nei procedimenti giurisdizionali civili relativi a prestazioni sanitarie previdenziali ed assistenziali,

nel caso in cui il giudice nomini un consulente tecnico d'ufficio, alle indagini assiste un medico legale dell'ente, su richiesta, formulata, a pena di nullità al direttore della sede provinciale dell'INPS competente,

28 il comma 6 prevede la nomina di una Commissione avente il compito di aggiornare le tabelle indicative delle percentuali dell'invalidità civile già approvate con decreto del Ministro della Sanità del 5 febbraio 1992, e successive modificazioni.

Tenuto conto che le richieste di servizio nell'area dell'invalidità civile continuano a crescere e che sono in atto processi di riorganizzazione nell'area medico-legale dell'Istituto è necessario prevedere:

29 misure organizzative in grado di assicurare chiarezza, tempestività ed omogeneità nella tutela dei cittadini che chiedono il riconoscimento dell'invalidità civile attraverso nuove modalità di rapporto con gli Enti interessati all'intero procedimento in grado di realizzare la condivisione delle informazioni necessarie alla riduzione dei tempi di definizione delle istanze e alla presenza in giudizio attraverso un effettivo contraddittorio medico,

30 omogeneità del giudizio medico legale su tutto il territorio utilizzando anche l'utile monitoraggio costituito dalla revisione in atto delle rendite in pagamento e attraverso la recente previsione della partecipazione di un medico INPS nelle commissioni ASL;

31 l'introduzione del ricorso amministrativo per deflazionare l'utilizzo del contenzioso giudiziario,

32 una rinnovata attenzione al fenomeno del contenzioso.

Sulla base degli interventi sopra richiamati l'Istituto dovrà monitorare sul corretto funzionamento delle nuove procedure al fine di garantire nello stesso tempo certezza e rapidità nell'esame delle domande e diminuzione sostanziale del contenzioso sulla materia.

6.4 L'agricoltura

Il tema dell'agricoltura ha avuto negli ultimi anni una attenzione

particolare ed è stato fonte di analisi che hanno portato ad una serie di interventi di grande rilievo.

Si sottolinea l'importanza sia dell'accordo in tema di "emersione del lavoro nero e sommerso in agricoltura" - siglato fra Governo e Parti sociali del settore in data 21 settembre 2007 - che ha aggiornato il contenuto dell'Avviso Comune in materia di emersione del lavoro irregolare in agricoltura del 4 maggio 2004, sia dell'"Avviso comune in materia di lavoro e previdenza in agricoltura", siglato tra le Parti sociali agricole in data 23 giugno 2009.

Sul medesimo tema dell'agricoltura, con la deliberazione n. 3 del 21 marzo 2006, il CIV ha impegnato gli Organi dell'Istituto in tema di riorganizzazione interna, di trasmissione dei versamenti contributivi, nonché in tema di vigilanza, di contrasto all'evasione contributiva e di prestazioni a sostegno del reddito.

La più recente azione dell'Istituto si sta dimostrando coerente con il quadro delineato, con particolare riferimento all'avvio della telematizzazione degli adempimenti aziendali per la denuncia di inizio attività, per la comunicazione di assunzione e per la denuncia trimestrale, per il Registro d'Impresa.

Risulta ancora non avviata, invece, la telematizzazione degli adempimenti relativi alla gestione – iscrizione e variazione – delle posizioni dei lavoratori agricoli autonomi, che potrebbe consentire, anche mediante il colloquio con le altre banche dati (Ufficio del Territorio, AGEA, ecc.) sia una più efficace gestione delle singole posizioni, sia un più agevole e corretto controllo dei soggetti obbligati.

Sul tema della riorganizzazione interna, si reputa opportuno richiamare quanto previsto nella Relazione programmatica per gli anni 2008-2010 relativamente alla realizzazione di un piano straordinario che preveda anche la realizzazione di una specifica Struttura, secondo quanto previsto dalla legge n.81/2006.

La recente riorganizzazione delle Direzioni centrali ha previsto l'assorbimento della struttura della contribuzione agricola all'interno della Direzione Entrate affidandola ad uno specifico coordinamento.

Pur riconoscendosi la positiva attenzione dell'amministrazione per la gestione di un fenomeno così particolare e complesso quale è l'agricoltura, si deve tuttavia registrare che non è ancora seguito un idoneo potenziamento delle risorse e delle competenze necessarie come invece previsto dalla norma citata né sono state ipotizzate specifiche strutture organizzative autonome.

La disponibilità delle informazioni contributive, acquisite in via telematica, rappresenta un primo elemento che può consentire all'Istituto di raggiungere ulteriori significativi obiettivi.

Pertanto, occorre prevedere,

in linea generale:

- 1 l'attuazione dell'art.01, comma 11, della Legge 81/2006, mediante la rapida definizione di un assetto organizzativo interno imperniato su uno specifico centro di responsabilità, efficiente, strutturato con risorse adeguate, irradiato sul territorio e fortemente integrato con le altre direzioni; un costante e continuo monitoraggio, a livello territoriale, della gestione dei crediti, per la quale peraltro si registra una recente iniziativa di invio delle diffide e delle denunce per eventuale appropriazione indebita delle quote di contribuzione a carico del lavoratore;

per quanto riguarda le aziende:

- 2 un sistema integrato della contribuzione agricola, attraverso la collocazione di tutte le procedure informatiche nell'ambito di un unico flusso di processo comprendente tutti i dati relativi all'azienda agricola;
- 3 uno scambio telematico di informazioni con altri Organismi pubblici, per la condivisione di dati relativi ad aziende ed a lavoratori agricoli;
- 4 un monitoraggio - a livello amministrativo - sulla congruenza degli elementi relativi all'azienda ed al lavoratore (esistenza, capacità occupazionale, lavoratori assunti, durata del loro utilizzo, dati contributivi segnalati, prestazioni richieste ecc.) che possa anche avvalersi delle analisi dell' osservatorio sulla previdenza agricola, previsto dall'ultimo avviso comune;
- 5 una qualificazione ed un rafforzamento dell'attività di vigilanza per il contrasto dell'evasione ed elusione contributiva, della pratica del lavoro fittizio, e soprattutto della lotta al lavoro nero, consentendo - attraverso forme preventive di "intelligence" e di sperimentazioni a livello territoriale - interventi mirati ed efficaci da attuarsi prioritariamente nei confronti delle aziende "sommerse", che operano con costi di produzione notevolmente inferiori e con le quali le imprese regolari si trovano costrette a

competere e nei confronti delle aziende che somministrano irregolarmente mano d'opera;

- 6 il monitoraggio e la verifica dei risultati realizzati con il Piano straordinario di interventi di vigilanza predisposto nel corso dell'anno 2009;

per quanto attiene alle prestazioni:

- 7 un maggior grado di trasparenza, regolarità e sicurezza in materia di erogazione delle prestazioni temporanee, con particolare riferimento allo studio ed all'attuazione di procedure amministrative finalizzate a garantire da una parte la certezza dei diritti degli assicurati e la loro esigibilità, dall'altra ad evitare ed a prevenire abusi, truffe o comunque utilizzi non coerenti;
- 8 l'adeguamento agli indirizzi giurisprudenziali consolidati intervenuti in materia di erogazione delle prestazioni temporanee, incentivando lo strumento della autotutela, in modo da limitare il contenzioso su questioni ricorrenti e che vedono spesso l'Istituto soccombente.

e per quanto riguarda, più in particolare, la gestione dei lavoratori autonomi agricoli (CD ed IAP), risulta necessario:

- 1 definire modalità e criteri omogenei, su tutto il territorio nazionale, per la gestione e l'accertamento delle posizioni previdenziali dei lavoratori autonomi agricoli, con particolare riguardo alla figura degli Imprenditori Agricoli Professionali, con riferimento ai quali deve essere quantomeno meglio definito l'ambito delle competenze dell'Istituto rispetto a quelle degli altri soggetti (Regioni) coinvolti nell'iter per il riconoscimento della qualifica;
- 2 promuovere iniziative legislative per la ridefinizione delle figure professionali in ambito agricolo e dei relativi requisiti, prevedendo anche forme di partecipazione agevolata alla gestione da parte di soggetti che svolgano attività agricola pur in presenza di altra iscrizione previdenziale prevalente;
- 3 incentivare l'allargamento della platea agricola e l'ingresso dell'imprenditoria giovanile, anche per mezzo di iniziative volte a garantire la certezza del futuro pensionistico dei lavoratori, studiando forme di flessibilità della contribuzione e rendendo conveniente anche sotto il profilo fiscale il ricorso alla previdenza complementare;

- 4 avviare la telematizzazione degli adempimenti relativi alla gestione – iscrizione e variazione – delle posizioni dei lavoratori agricoli autonomi, che consentirà, anche mediante il colloquio con le altre banche dati (Ufficio del Territorio, AGEA, ecc.) una più efficace gestione delle singole posizioni, ed un più agevole e corretto controllo dei soggetti obbligati;
- 5 verificare la possibilità di allineare la valorizzazione della contribuzione versata da CD ed IAP alle stesse modalità utilizzate per artigiani e commercianti, evidenziando nel conto individuale la singola rata versata, con contestuale aggiornamento in forma frazionata – superando il criterio della indivisibilità della contribuzione annua – dei contributi giornalieri utili per la liquidazione in forma definitiva delle prestazioni pensionistiche.

6.5 Il contenzioso amministrativo e giudiziario

La mole di contenzioso che vede coinvolto l'Istituto incide negativamente non solo sul funzionamento dell'INPS e sulla tutela dei diritti di assicurati, aziende e pensionati, ma anche più in generale sui tempi della giustizia.

In questo quadro, la riduzione strutturale del contenzioso deve essere un obiettivo prioritario dell'Istituto e, a tale fine, deve essere predisposto un piano di interventi sul contenzioso amministrativo e giudiziario, mirato ad affrontare le criticità attuali ed a prevenire il formarsi di nuovo contenzioso, sia con misure interne, sia con iniziative esterne.

Dall'esame della diffusione territoriale del contenzioso sia amministrativo che giudiziario emerge con grande evidenza la disomogeneità, nel territorio nazionale, della quantità dei ricorsi pendenti e di quelli presentati ogni anno. Mentre nelle Regioni del Nord Italia e del centro nord la media è contenuta in limiti che possono essere ritenuti fisiologici, in alcune Regioni del centro sud il fenomeno assume l'aspetto di una vera anomalia.

E' pertanto evidente come per raggiungere concretamente l'obiettivo avanti indicato di una riduzione strutturale del contenzioso sia preliminarmente necessario eliminare nel medio periodo questa anomalia.

Con questa premessa si ritiene necessario prevedere in particolare:

a) Contenzioso amministrativo

1 misure organizzative interne, tendenti ad ottenere:

- l'acquisizione di dati che evidenzino, tra l'altro, oltre al numero dei ricorsi presentati, anche l'indicazione delle materie oggetto di conflitto, del numero di ricorsi accolti, respinti e delle impugnative da parte dei Direttori di Sede, nonché dei tempi di istruttoria e di decisione;
- il monitoraggio delle specificità a livello territoriale e dei risultati del decentramento dell'istruttoria dei ricorsi a livello regionale;
- un maggior ricorso allo strumento dell'autotutela ed un più sollecito adeguamento – anche in fase amministrativa – agli orientamenti della giurisprudenza di legittimità;
- la definizione ed il rispetto di tempi certi e rapidi per la conclusione dei procedimenti relativi ai ricorsi, con l'eventuale utilizzo di specifiche *task force* nelle situazioni di maggiore criticità;
- la semplificazione del ciclo di istruttoria dei ricorsi amministrativi, con la realizzazione di un'unica linea di processo, dalla richiesta di prestazione o di servizio, alla fase amministrativa ed a quella giudiziaria;
- un sempre maggiore approfondimento dell'istruttoria dei ricorsi in sede locale – provinciale e regionale – che dia conto in egual misura delle diverse ragioni delle parti in causa, consentendo un'effettiva ed esaustiva analisi dei casi da parte degli Organismi preposti all'esame dei ricorsi, in relazione alle loro specifiche competenze;
- una politica formativa, organizzativa e del personale che miri ad adeguare i tempi di definizione dei ricorsi alle disposizioni di legge ed alle esigenze di tutela dei diritti dell'utenza;
- la previsione di un momento di raccordo, che consenta di omogeneizzare i provvedimenti sulle sospensioni delle decisioni dei ricorsi accolti dai Comitati, di cui all'articolo 46 della legge 88/1989, assunte dai Direttori di Sede;

2- iniziative esterne, tendenti ad ottenere:

- 1 la valorizzazione dello strumento del ricorso amministrativo per tutte le controversie in cui è parte l'INPS, anche per le situazioni per cui oggi tale strumento è escluso, come nel caso dell'invalidità civile, nel rispetto dei diritti degli interessati e come reale modalità per la deflazione del contenzioso giudiziario.

b) Contenzioso giudiziario

3 misure organizzative interne, tendenti ad ottenere:

- 1 la rapida definizione delle controversie nella fase amministrativa, come misura deflattiva del contenzioso giudiziario;
- 2 l'applicazione di soluzioni adeguate a ridimensionare i fenomeni della soccombenza e delle cause seriali;
- 3 il rafforzamento dell'esercizio del potere di autotutela, unito ad un costante monitoraggio dell'attività svolta;
- 4 la previsione di una fase unica per la decisione sulla resistenza alle liti, a fronte di giurisprudenza consolidata ed in cui ci sia la possibilità di riproporre le così dette "vertenze pilota", per provocare l'estensione degli effetti delle sentenze della Cassazione ai casi simili;
- 5 l'adozione di efficaci politiche di rafforzamento degli organici;
- 6 l'adozione di specifici interventi formativi per tutto il personale e per favorire la qualità dell'attività ispettiva;

4 iniziative esterne, tendenti ad ottenere:

- 7 l'attuazione di sinergie tra le Avvocature dei diversi Enti previdenziali per ambiti di attività comuni;
- 8 la reintroduzione del ricorso amministrativo anche nei procedimenti relativi all'invalidità civile, come misura deflattiva del contenzioso giudiziario;
- 9 l'introduzione di strumenti per la risoluzione extragiudiziale delle controversie.

6.6 II Bilancio Sociale e l'architettura delle garanzie

La volontà espressa dal CIV con linee di indirizzo della precedente consiliatura che l'INPS si presenti come sistema aperto ha prodotto la nascita del Bilancio Sociale.

Esso è un impegno di responsabilità volontaria che l'Istituto assume verso tutti gli "stakeholders" e deve concretizzarsi periodicamente con cadenza annuale.

L'Istituto deve attrezzarsi e mettere in atto un sistema che consenta il costante ascolto dei portatori di interesse e/o dei gruppi di riferimento sia a livello centrale che periferico - utile, a tal fine, potrebbe essere l'apporto concreto dei Comitati territoriali quali collettori di raccolta delle istanze del territorio da trasmettere al centro per la predisposizione del Bilancio stesso – nonché sperimentare nuovi canali di comunicazione specifica che generi una sintesi tra le aspettative di tutti i portatori di interesse e la concreta realizzazione di queste.

Nella più complessiva architettura delle garanzie la precedente consiliatura del CIV ha impresso notevole impulso nel ripensamento di una moderna Carta dei Servizi intesa come carta di identità con cui l'Istituto si presenta ai cittadini, ai lavoratori, ai pensionati e alle imprese.

Occorre che la Carta dei Servizi predisposta dalla Direzione Generale sia costantemente oggetto di valorizzazione e di diffusione ma anche di una continua revisione ed implementazione.

7 LE FONTI DI FINANZIAMENTO CON INDICAZIONE DELLE OPPORTUNITA' E VINCOLI DI ACQUISIZIONE

Un ruolo fondamentale deve essere svolto dalla piena operatività del sistema di contabilità analitica al fine di ridisegnare i parametri di efficacia, di efficienza e di economicità delle strutture.

Le fonti di finanziamento potranno derivare da:

33 migliore allocazione delle risorse,

34 recupero di efficienza delle strutture,

35 riqualificazione delle spese di funzionamento di natura non obbligatoria,

- 36 attivazione di possibili sinergie con altri Enti,
- 37 miglioramento dell'attività di riscossione dei crediti,
- 38 maggiore efficacia dell'attività di riscossione dei crediti sia attraverso un'attività di intelligence sia attraverso l'attività di vigilanza con interventi mirati.

Previsione delle principali voci di spesa

Risorse umane:

- 39 salvaguardia del turnover nei limiti previsti dalle disposizioni di legge e politiche attive di assunzione dall'esterno,
- 40 impiego del personale nei processi primari attraverso una ulteriore razionalizzazione a livello regionale delle funzioni di supporto,
- 41 redistribuzione degli organici dirigenziali con particolare riferimento al rafforzamento della presenza sul territorio,
- 42 crescita dell'efficienza delle strutture attraverso l'ottimizzazione dell'utilizzo delle tecnologie e la riduzione di tutte le attività a basso valore aggiunto un esempio delle quali è costituito dalla gestione degli archivi cartacei.

Beni e servizi

- 43 contenimento della spesa per beni e servizi secondo le vigenti disposizioni normative,
- 44 qualificazione della spesa per beni e servizi per la riorganizzazione informatica dell'Istituto con particolare riguardo per la sicurezza del patrimonio informativo,
- 45 programmazione degli investimenti in relazione a:
 - 46 la riorganizzazione dell'area informatica,
 - 47 la creazione dell'archiviazione sostitutiva informatica e la progressiva eliminazione degli archivi cartacei,
 - 48 gli obiettivi strategici ivi compresi quelli richiedenti una

massiccia ed immediata infrastruttura informatica (ad esempio gli ammortizzatori sociali);

Spese di funzionamento

Per le previsioni delle spese relative al personale in attività di servizio, in quiescenza, agli Organi, all'acquisto beni e servizi, agli oneri tributari e finanziari, per il triennio 2010-2012, si dovrà fare riferimento a quanto riportato dalla prima nota di variazione al bilancio di previsione 2009 che contiene la sezione dedicata alle previsioni pluriennali.

8. GLI OBIETTIVI STRATEGICI E LA FUNZIONE DI VERIFICA

Come accennato in premessa, la Relazione Programmatica per gli anni 2010/2012 deve essere considerata una sorta di ponte tra la Relazione programmatica per gli anni 2009-2011 e gli indirizzi che saranno elaborati a breve dal CIV nelle Linee di Indirizzo per il Piano pluriennale.

Anche in considerazione del momento storico particolare, segnato da una profonda crisi finanziaria, economica e sociale, appare necessario che venga attivata fin da subito una funzione di verifica degli obiettivi e dei macro obiettivi contenuti nella presente Relazione programmatica.

Le verifiche, affidate in via permanente all'Ufficio di Valutazione e Controllo Strategico e da attuarsi con cadenza trimestrale, consentiranno al CIV di acquisire gli elementi di conoscenza necessari a tarare meglio gli obiettivi che dovranno essere definiti in futuro, rendendo sicuramente più efficace la propria attività di indirizzo politico.

Le riflessioni svolte nei precedenti capitoli relativamente al ruolo che l'Istituto è chiamato sempre più a svolgere inducono il CIV a rilevare l'importanza che alcuni obiettivi strategici assumono e la cui realizzazione è considerata la preconditione necessaria e indispensabile affinché le leve interne del cambiamento diventino lo strumento più efficace per il consolidamento degli obiettivi nel breve e nel medio periodo.

Sarà poi compito del CIV ampliare tali obiettivi trovando una sistematizzazione più completa nelle Linee di indirizzo per il Piano pluriennale, di prossima approvazione.

I richiamati obiettivi strategici si possono così sinteticamente anticipare:

- a) il rafforzamento dell'Istituto nel territorio, già oggetto di specifici indirizzi del CIV, che occorre completare attraverso:
 - 5 la riorganizzazione delle aree metropolitane,
 - 6 il rafforzamento delle strutture territoriali
 - 7 il potenziamento del front-office ampliandone i contenuti e l'operatività
- b) un contrasto decisivo nei confronti del lavoro nero e del lavoro sommerso, fonte di scorretta concorrenza tra le aziende, attraverso:
 - 8 una ritrovata capacità di intelligence amministrativa che consenta, utilizzando le informazioni fiscali, contributive e reddituali comunque disponibili di procedere all'accertamento contributivo indipendentemente dall'accesso diretto,
 - 9 una rinnovato impiego dell'attività di vigilanza che, in virtù della elevata professionalità, consenta la ricerca e la verifica diretta dei filoni più complessi da un punto di vista economico e giuridico
- c) una rinnovata efficacia della politica delle entrate, intesa come:
 - 1 incremento della capacità di controllo e di governo di tutte le semplificazioni fin qui avviate (da ultimo con Uniemens) in grado di gestire e controllare tutti i fenomeni gestionali correlati (ad esempio le compensazioni contributive, il controllo dei pagamenti a conguaglio di qualsiasi tipologia, le scoperture contributive),

2 incremento della capacità di incasso dei crediti che, oggi affidata quasi totalmente a Equitalia, consenta un immediato incremento delle entrate a partire dai crediti più antichi e una conseguente diminuzione dell'entità dei crediti abbandonati e dei residui di bilancio;

d) una riorganizzazione della Struttura sanitaria dell'Istituto, in grado di recepire al meglio le innovazioni in tema di partecipazione diretta dei medici alle Commissioni mediche delle ASL in tema di invalidità civile e di partecipazione ai lavori delle consulenze tecniche di ufficio in materia di contenzioso previdenziale ed assistenziale;

e) una inversione della tendenza dei fenomeni patologici, soprattutto in tema di contenzioso giudiziario: l'entrata in vigore del nuovo Processo civile, un rinnovato utilizzo dell'esercizio di autotutela, la progressiva eliminazione dell'anomalia rappresentata dalla disomogeneità territoriale relativa alla quantità dei ricorsi pendenti e di quelli presentati ogni anno, la partecipazione dei sanitari nei procedimenti giudiziari in sede di consulenza di ufficio. Tutte queste opportunità devono costituire l'occasione propizia per invertire la tendenza dei fenomeni patologici che assorbono sensibili risorse all'Istituto e di riflesso allo Stato per la più complessiva amministrazione della giustizia;

f) una promozione di attività formative per le giovani generazioni, da svolgere unitamente alle Istituzioni interessate, per diffondere e sviluppare i principi e i valori di solidarietà connaturati nel nostro sistema di welfare.