# Bilancio Preventivo

# Esercizio 2012

* * * * * * *

## Relazione Programmatica
## del Sig. Commissario

# RELAZIONE AL PREVENTIVO 2012

Il quadro economico e sociale in cui si colloca il bilancio preventivo 2012 è segnato da profonde criticità: la crisi, che da tempo caratterizza l'economia globale, ha assunto nel nostro Paese un'ampiezza ed una gravità fino ad oggi sconosciute, tali da imporre l'assunzione di decisioni straordinarie sul piano istituzionale, con la costituzione di un governo di impegno nazionale aperto al sostegno della maggior parte delle forze politiche presenti in Parlamento e finalizzato ad affrontare rapidamente i nodi più critici della nostra economia e delle sue prospettive di sviluppo.

Tra questi occupano una posizione rilevante, tra gli altri, due temi che interessano molto da vicino la vita dell'Ente ed il suo futuro a breve e medio-lungo termine: le nuove regole per il sistema pensionistico e l'accelerazione dell'azione di razionalizzazione di tutta l'amministrazione pubblica con iniziative volte allo snellimento e alla semplificazione dell'apparato complessivo.

L'accorpamento dell'ENAP-PSMSAD, ente preposto all'assistenza e alla promozione del mondo artistico e l'assegnazione all'Enpals di una specifica competenza sul collocamento nel mondo dello spettacolo, attuato con la legge di stabilità, sembrano consolidare la prospettiva di un ente "specifico" rispetto al panorama degli altri enti previdenziali, ma in modo alquanto contradditorio, sembrano riemergere anche ipotesi di accorpamento degli enti previdenziali.

Nel definire gli indirizzi che dovranno orientare l'azione dell'Ente nel prossimo triennio ci muoviamo dunque in un contesto di grande incertezza: siamo tuttavia convinti che il percorso di modernizzazione in atto da tempo in ENPALS rappresenti una solida base su cui poggiare ogni ulteriore sviluppo. Da qui la scelta di confermare gli obiettivi strategici delineati nel Piano triennale della performance 2011-2013 e di accelerare le azioni già intraprese per la loro attuazione. Con la dovuta attenzione a quanto verrà progressivamente definito dal Governo e l'impegno ad assicurarne l'implementazione.

****

Nel corso del 2011 anche l'Ente, come tutte le amministrazioni pubbliche, sulla base delle disposizioni previste dal D.L. n. 150/2009, ha formalizzato il nuovo Sistema di gestione della performance, adeguando il proprio impianto programmatorio alle previsioni legislative e migliorando gli strumenti di programmazione e controllo di cui a partire dal 2005 – e quindi con largo anticipo rispetto alle stesse disposizioni normative - si è progressivamente dotato.

In questo nuovo sistema, la novità più significativa è rappresentata dall'adozione del Piano triennale della performance. In tale Piano l'ENPALS ha definito, in linea con gli indirizzi contenuti nel "Piano strategico pluriennale 2009/2010", approvato con delibera del 28 luglio 2009 dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, gli obiettivi strategici e operativi che si impegna a perseguire nel periodo e i risultati – adeguatamente misurabili - che si propone di realizzare.

Secondo la soluzione a suo tempo opportunamente prospettata dall'OIV e condivisa dagli organi di vertice, la presente Relazione, accanto alla parte più squisitamente legata al bilancio, è dunque destinata ad alimentare la componente strategica del Piano triennale della performance 2012-2014 che – integrato dagli aspetti più operativi relativi all'anno 2012 - verrà adottato, come già nel 2011, entro i tempi previsti dal D.L. n. 150. Ovviamente il CIV potrà aggiornare il proprio piano strategico pluriennale, se lo riterrà necessario, e sarà compito degli altri organi dell'Ente tenere nel debito conto le direttive impartite.

Condizione necessaria per rafforzare le capacità dell'Ente di perseguire gli obiettivi individuati e misurarne gli impatti al fine di predisporre eventuali misure correttive, dovrà esser anche nel 2012 un forte impegno di tutta la tecnostruttura volto al *perfezionamento delle varie fasi del ciclo di programmazione*. La valutazione della CiVIT attribuisce al Piano della performance dell'Ente una posizione apprezzabile nella graduatoria degli enti pubblici nazionali ed in particolare degli enti previdenziali sotto il profilo

della qualità e della compliance alla normativa e alle delibere della Commissione stessa. Partiamo dunque da un'esperienza positiva a cui vanno apportati nel corso del prossimo anno gli ulteriori miglioramenti che già l'Ente aveva indicato nel suo Piano e che la CiVIT ha ribadito:

- un migliore adeguamento ad alcune delibere della CiVIT (in particolare le delibere 88, 89 e 105/2010), in buona parte peraltro già realizzato attraverso i successivi aggiornamenti del Sistema di valutazione e misurazione della performance promossi nel corso del 2011 dall'Organismo Indipendente di Valutazione
- il miglioramento sostanziale del set di indicatori di efficacia, efficienza e qualità rappresentativo della performance organizzativa delle varie aree organizzative, con particolare riferimento alle attività cosiddette "correnti". Su questa strada l'Enpals può utilmente contare sull'importante esperienza sviluppata negli ultimi anni attraverso l'elaborazione del Cruscotto direzionale, nel quale già sono raccolti gli indicatori più significativi
- la generalizzazione, nella misurazione e valutazione delle performance, degli indicatori di customer satisfaction nei confronti delle diverse tipologie di utenti.

## GLI INDIRIZZI STRATEGICI

Nel prossimo triennio l'Ente si impegna a dare continuità agli indirizzi strategici definiti nel Piano della performance 2011-2013, a partire dai risultati raggiunti nel 2011, e ad accelerarne l'attuazione.

### L'ampliamento della missione dell'ENPALS

La strategia di ampliamento della missione dell'Ente verso servizi integrati di tutela previdenziale e di welfare ha raccolto nel corso dell'anno che si sta concludendo l'attivo sostegno delle parti sociali che guardano con grande interesse all'idea di fare di ENPALS il punto di riferimento di un sistema di welfare per il mondo dello Spettacolo e dello Sport. Scopo di tale sistema è quello da un lato di mettere a disposizione del settore strumenti atti a

facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, dall'altro di essere un punto di unificazione di un mercato del lavoro particolarmente frantumato e più di altri caratterizzato da rapporti di lavoro provvisori e saltuari, offrendo elementi di protezione sociale di cui il settore è totalmente privo.

- Diversi gli strumenti possibili per raggiungere tali obiettivi, dall'osservatorio sul mercato del lavoro, ad una banca dati professionale, alla creazione dentro l'ente di un sistema di bilateralità che accompagni chi perde lavoro con formazione, forme di outplacement, fino ad arrivare a superare lo scandalo di categorie completamente prive di indennità di disoccupazione, attraverso idonee forme di ammortizzatori sociali.

Attorno a questo grande tema l'Ente ha sviluppato nel 2011 primi approfondimenti che hanno confermato la plausibilità della proposta, in linea con l'esigenza già presente in alcuni provvedimenti legislativi all'esame del Parlamento di dare risposta a richieste assai forti del mondo dello spettacolo e dello sport.

Tuttavia, dal momento che l'insieme del progetto richiede per potersi concretizzare l'intervento del legislatore, saranno decisivi gli indirizzi e le scelte che il nuovo Governo intenderà seguire nella vasta e complessa materia della previdenza. Sarà quindi cura dell'amministrazione sottoporre al nuovo vertice politico questa prospettata evoluzione del ruolo dell'Ente che, affiancando ai fini istituzionali che già gli competono, nuove funzioni attinenti specificatamente al mercato del lavoro, coglierebbe appieno la specificità della platea di appartenenza.

**La compliance agli obblighi contributivi e la diffusione di una cultura della correttezza contributiva.**

Il contrasto dei fenomeni di evasione e elusione contributiva continuerà ad essere uno dei grandi assi strategici dell'attività dell'Ente. I risultati attesi, su cui si valuterà l'efficacia delle azioni intraprese, riguardano due aspetti ugualmente importanti anche se riferibili a orizzonti temporali diversi.

Ci riferiamo in primo luogo *all'ampliamento della platea contributiva,* attraverso la massimizzazione dell'efficacia dell'attività ispettiva, lo sviluppo di metodologie e prassi amministrative sempre più funzionali ad accrescere l'efficacia delle iniziative di recupero crediti e il perfezionamento delle tecniche di analisi. Per quanto riguarda quest'ultimo ultimo punto in particolare, nel 2012 dovrà continuare il lavoro avviato nell'anno in corso per la costruzione di un modello statistico di tipo territoriale basato su metodologie di cluster analysis, da cui ci aspettiamo un significativo contributo verso un orientamento sempre più mirato delle attività ispettive.

Nella convinzione che la cooperazione tra i soggetti pubblici rappresenti un fattore cruciale per l'efficacia dell'azione amministrativa nel suo complesso ma particolarmente nel campo della lotta all'evasione contributiva, continuerà l'attenzione concreta che da tempo l'Ente dedica allo sviluppo di sinergie istituzionali,

- con l'INPS e il Ministero del lavoro per la realizzazione del piano di azione comune in materia ispettiva;
- con le amministrazioni pubbliche centrali, regionali e locali che finanziano integralmente o in quota molte manifestazioni di spettacolo, e con le altre grandi agenzie pubbliche e private che gestiscono appalti in tema di spettacolo, con le quali verrà continuata l'attività di convenzionamento – già proficuamente avviata nel 2011 - su cui innestare azioni di controllo della regolarità contributiva dell'impresa, prima della liquidazione di finanziamenti o della concessione di frequenze radiofoniche o dell'autorizzazione all'esercizio di attività di gioco e scommessa. In proposito si può ricordare che nel primo semestre del 2011 l'Ente ha effettuato ben 215 operazioni di controllo su altrettanti contratti di appalto;
- con le amministrazioni pubbliche che gestiscono basi dati utili per il l'individuazione di situazioni di rischio in materia contributiva per concordare e strumentare lo scambio strutturato e sistematico di informazioni: a questo fine nel 2011 sono stati attivati contatti con l'Agenzia delle Entrate ed è stata predisposta una bozza di

convenzione.

Contemporaneamente, l'Ente dovrà continuare il suo impegno nell' *affiancare le imprese* – che nel settore dello spettacolo, sono in gran parte microimprese, con un elevato tasso di nascite-mortalità e con grandi difficoltà nell'affrontare correttamente la complessa normativa previdenziale - per accompagnarle, attraverso iniziative di informazione, comunicazione e promozione, innestate anche nell'attività di vigilanza, verso una corretta gestione delle responsabilità contributive, Obiettivo che, lungi dall'interessare solo lo Stato, coinvolge anche tutte le imprese che adempiono correttamente ai propri obblighi e che per questo rischiano, in un sistema di evasione o elusione diffusa, di perdere in competitività.

A fianco della necessaria e inderogabile attenzione ai temi del rispetto degli obblighi contributivi, occorre che le imprese siano considerate anche nel e per il loro ruolo di utenti dei servizi dell'Ente. Agevolare la leggibilità e la comprensione delle regole, semplificare gli adempimenti amministrativi che gravano su imprese, datori di lavoro e committenti, facilitare l'accesso alle informazioni, assicurare affidabilità, trasparenza e tempestività all'azione amministrativa dell'Ente, sono obiettivi la cui realizzazione diventa anche la base su cui è possibile innestare rapporti più collaborativi con il sistema delle imprese.

**Il consolidamento dello "stile ENPALS" nella gestione dei rapporti con gli stakeholder.**

La chiarezza, la tempestività e l'accessibilità multicanale delle informazioni, la semplificazione delle operazioni amministrative richieste per ogni tipologia di utenza, anche attraverso il completamento dell'offerta dei servizi erogati on line, la riduzione dei tempi di rilascio dei servizi, l'affidabilità dei risultati e delle prestazioni la trasparenza dei processi, devono continuare ad essere i criteri di riferimento cui l'Ente e i suoi operatori ispirano la loro azione e i loro comportamenti nei confronti degli utenti e della generalità degli stakeholder.

Molti passi sono già stati realizzati in questa direzione sia sul piano strumentale sia sul piano della sensibilizzazione e della formazione degli operatori. In particolare è in corso la realizzazione del nuovo sito istituzionale con la riorganizzazione dei "vecchi" contenuti in una logica di più facile accessibilità e navigabilità. E' continuata la rilevazione della Customer satisfaction attraverso il sistema Mettiamoci la faccia che registra elevati livelli di soddisfazione sia per quanto riguarda il contatto diretto con le due sedi di Milano e Roma (indice di soddisfazione pari al 98%) sia per quanto riguardo l'accesso ai servizi on line (indice di soddisfazione pari all'80%).

Anche i tempi di liquidazione delle pensioni di prima istanza sembrano rispettare (per i dati ad oggi disponibili) l'obiettivo fissato ad inizio anno e cioè la liquidazione di almeno il 75% di esse entro 30 giorni: risultato importante, se si tiene conto dell'impegno che le strutture competenti hanno dedicato e stanno dedicando alla collaborazione con la DSIT per lo sviluppo del progetto SIPE. Dal momento che questo impegno si protrarrà anche nei primi mesi del prossimo anno, ciò che nel 2012 si può realisticamente chiedere alla tecnostruttura, dopo anni di continuo miglioramento dei tempi di liquidazione, è il mantenimento – pur in una situazione di carichi di lavoro straordinari - dei livelli ad oggi raggiunti, in modo da non trasferire sugli utenti il peso dell'evoluzione tecnologica dell'Ente.

Sempre sul fronte del rapporto con gli utenti, nel corso del 2011 è stato attivato il collegamento con il call center che ospita il CCI Inps-Inail, ad ulteriore conferma della logica cooperativa con cui l'Ente si sta muovendo e intende continuare a muoversi. Rimane da perfezionare – e sarà l'impegno del prossimo anno - il funzionamento di questo nuovo call center, soprattutto per quanto riguarda il collegamento e l'integrazione efficace con i processi di lavoro e con il back office, in modo da rendere sempre più fluide le comunicazioni tra utenti ed ente e sfruttare al massimo le potenzialità del nuovo call-center.

E' indubbio che la messa a regime del nuovo sistema informativo dell'Ente (SIPE), cui si farà riferimento anche più avanti, dovrà fornire l'opportunità di

un significativo salto anche sotto il profilo della qualità dei rapporti con tutti i portatori di interesse: la piena integrazione tra le procedure di supporto ai diversi processi che caratterizzano l'attività dell'Ente, l'unificazione delle basi dati, la facilità di accesso e di navigazione da parte degli operatori (per quanto ovviamente adeguatamente regolata e controllata) si dovranno tradurre in maggiore tempestività, certezza delle informazioni e trasparenza a tutto vantaggio dei servizi erogati agli utenti.

Contemporaneamente è opportuno che si metta mano ad una radicale revisione linguistica degli strumenti di comunicazione (circolari, messaggi) con gli utenti, in modo da semplificare la comprensione e la trasparenza dei dettati normativi.

***

**DATI CONTABILI**

Nell'affrontare l'esame di alcuni dati di bilancio, è opportuno ricordare che la stesura del documento contabile è condizionata dai provvedimenti di finanza pubblica, ed in particolare dalla legge di stabilità approvata dal Consiglio dei Ministri il 12 novembre u.s., che, in buona misura, ha confermato i tagli alla spesa pubblica e gli interventi di contenimento e riduzione dei costi della politica e della Pubblica Amministrazione già contenuti nel d.l. 78/2010, convertito nella L. 122/2010.
Gli interventi più significativi – accanto al blocco delle retribuzioni individuali dei dipendenti – riguardano la drastica riduzione degli stanziamenti per studi, ed incarichi di consulenza, per le relazioni pubbliche, convegni, mostre, rappresentanza, ecc. (non più del 20% di quanto speso a tali titoli nel 2009), nonché degli stanziamenti per formazione e missioni del personale (50% rispetto alle spese del 2009).
Significativa anche la determinazione del limite di stanziamento per le spese annue di manutenzione ordinaria e straordinaria nella misura del 2% del valore degli immobili utilizzati.

La doverosa applicazione delle misure appena esposte, ha come effetto di

migliorare i saldi previsti per l'anno prossimo, che, peraltro, sarebbero stati egualmente decisamente positivi, in coerenza con la tendenza manifestatasi negli ultimi 10 anni, nonostante l'estrema prudenza adottata nella previsione delle entrate, soprattutto di quelle contributive, che rappresentano circa il 90% del totale delle entrate correnti.

Infatti, per il 2012 è previsto un avanzo economico di 229,845 milioni di euro (con un aumento del 21% rispetto al 2011), mentre l'avanzo di amministrazione arriva a 2056,567 milioni di euro (con un aumento del 24% rispetto all'anno precedente).

Anche la liquidità continua ad incrementarsi: l'avanzo di cassa arriverà, infatti, a 1800 milioni di euro, ai quali vanno aggiunti quasi 700 milioni di euro circa, investiti in titoli o in forme immobiliari in via indiretta secondo quanto previsto dal DM 13 gennaio 2006.

A questo proposito è assai significativo che, per l'anno prossimo, l'avanzo di gestione, cioè i fondi disponibili che l'Ente potrebbe destinare ad investimenti, arriverà a 239 milioni di euro (con un aumento di oltre il 10% rispetto ai 217 previsti in competenza del 2011): occorre, però, ribadire che, di tale importo, il 7% potrà essere destinato ad investimenti, che ancora per il prossimo anno, sarà devoluto, naturalmente salvaguardando la redditività, ad interventi per le opere di ricostruzione nel territorio abruzzese colpito dal sisma di 3 anni or sono. Bisognerà altresì adempiere alla disposizione contenuta nell'articolo 33, comma 3 del D.L. 6/7/2011, n.98, che prevede per gli enti pubblici di natura assicurativa o previdenziale, che il venti per cento del piano di impiego dei fondi disponibili previsto dall'articolo 65 della legge 30 aprile 1969, n.153, sia destinato per gli anni 2012, 2013 e 2014 alla sottoscrizione delle quote di fondi di investimento immobiliari, istituiti con Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

I dati esposti confermano che l'ENPALS continua a raggiungere risultati importanti: il gettito contributivo continua ad aumentare, la spesa previdenziale è in crescita fisiologica, rallentata anche dagli ultimi provvedimenti in materia previdenziale. Ciò consente a tutti i fondi tradizionali di chiudere in avanzo, confermando le previsioni dei bilanci

tecnici. Anche per il 2012, infatti, è previsto che le entrate contributive passeranno dai 1.150 del previsionale 2011 ai 1.210 milioni di euro, obiettivo certo in controtendenza rispetto alla crisi, ma che dovrebbe essere agevolmente raggiunto e superato, tenuto conto del positivo trend manifestato in tale ambito nell'anno in corso.

Questo dato, molto prudenziale, sembra poter indicare che ancora per il 2012 la crisi "sfiora" il settore nel suo complesso, senza tracolli. A molte aziende in difficoltà, che chiudono, si affiancano nuove iniziative a settori in particolare sofferenza (fondazioni lirico-sinfoniche) e altri (produzioni cinematografiche) in espansione.

A questo ovviamente va aggiunta la capacità ormai consolidata dell'ente di intervenire sull'elusione ed evasione che ha contribuito a rendere stabile negli ultimi anni il trend di crescita delle entrate.

Un discorso diverso va fatto per il Fondo ENAPS, anche se il bilancio prevede un leggero attivo di cassa anche su questo versante: la necessità di operare per rilanciare le iniziative di previdenza, assistenza e promozione che riguardano le categorie artistico/culturali che costituiscono la popolazione iscritta al fondo potranno comportare, almeno per i prossimi anni, alcune spese che, potrebbero modificare la situazione cristallizzata nel documento in approvazione, per fronteggiare le quali, ovviamente, occorrerà trovare le necessarie risorse a sostegno del disegno di rilancio più sopra indicato.

***

**GLI OBIETTIVI STRATEGICI " INTERNI"**

Come già negli anni precedenti, ma a maggior ragione in un periodo di crisi quale l'attuale, l'azione dell'Ente accanto agli obiettivi relativi ai fornitori di servizi, deve porsi obiettivi "interni" all'organizzazione. Ciò per assicurare la sua capacità nel medio-lungo periodo di dare risposte sempre all'altezza delle richieste progressivamente più avanzate che il mondo degli stakeholder porrà al nostro Ente, come a tutte le amministrazioni pubbliche.

Nel 2012 organizzazione, sistema informativo, gestione delle risorse umane, sistema di contabilità, devono dunque continuare ad essere al centro

dell'attenzione della tecnostruttura, continuando il lavoro iniziato negli anni precedenti sul piano della revisione organizzativa, su quello della riprogettazione del sistema di contabilità interno ed esterno, sul sistema di valutazione delle prestazioni individuali e su quello della progettazione del nuovo sistema informativo.

La nuova sfida è quella dell'integrazione tra gli interventi dal momento che solo una visione sinergica di tutte le leve gestionali a disposizione può massimizzare i risultati. Da questo punto di vista l'entrata a regime del nuovo sistema informativo rappresenta una straordinaria occasione per ripensare i processi di lavoro, la loro integrazione, i ruoli e le responsabilità degli operatori, le modalità di rapporto con gli utenti ed in sintesi l'intera organizzazione.

**Il SIPE**

Di fronte all'impalcatura ormai obsoleta del vecchio sistema che non permetteva più miglioramenti significativi né sul fronte della qualità del servizio né sul fronte dell'efficienza interna, nel 2010 l'Ente ha avviato l'operazione SIPE che lo porterà nei primi mesi del 2012 a disporre – grazie alle nuove architetture basate su Internet - di uno dei più avanzati sistemi informativi in esercizio tra le pubbliche amministrazioni italiane.
La sua realizzazione ha comportato un notevole impegno dell'Ente sia sul piano economico-finanziario, sia su quello delle risorse umane impegnate a vari livelli di responsabilità nell'analisi, nella progettazione e nella sperimentazione della nuova impalcatura e dei diversi moduli a supporto dei servizi. Impegno che ha riguardato anzitutto le risorse della DSIT, ma ha anche coinvolto risorse di tutte le Direzioni interessate al progetto.

A fronte di questo sforzo, molti sono i miglioramenti funzionali attesi: la drastica riduzione delle operazioni manuali, la qualità dei dati, la sicurezza e la privacy, l'integrazione con la contabilità e con il protocollo informatico, la qualità e la tracciabilità dei processi.

Ma altrettanto significativi dovranno essere i miglioramenti sul piano organizzativo più generale: in primo luogo, l'introduzione del SIPE dovrà

permettere all'Ente di far fronte alla riduzione obbligata di personale che, in assenza del nuovo sistema, si sarebbe quasi inevitabilmente tradotta in un abbassamento del livello dei servizi.

In secondo luogo, il ridisegno dei processi di lavoro dovrà fornire l'occasione concreta per rivisitare l'attuale microorganizzazione che in molte aree presenta un'elevata frammentazione, in direzione di una maggiore permeabilità tra gli uffici e del superamento di quelle barriere ispirate a vecchie e superate logiche "mansionarie"che non aiutano il buon funzionamento di nessun organizzazione.

Nel periodo di rodaggio del nuovo sistema, sarà necessario un supplemento di impegno per il personale: l'apprendimento delle nuove procedure e la loro effettiva padronanza da parte degli operatori, richiederà un'attività di formazione e di affiancamento continua, l'eventuale necessità di parziali adeguamenti del sistema sul campo, un governo intenzionale del processo insomma, anche per evitare atteggiamenti di resistenza. Si tratta di una fase molto delicata, in cui le persone con maggiori responsabilità, dovranno seguire e gestire con grande attenzione le risorse umane, cogliendo tempestivamente eventuali segnali di difficoltà e intervenendo per mettervi rimedio. I tempi e il successo della fase di passaggio dipendono peraltro dalle motivazioni e dalla piena collaborazione del personale che opera sul sistema e dei benefici che sente di ricavarne anche per la qualità del proprio lavoro.

**La riorganizzazione**

La messa in esercizio del SIPE e la riduzione "obbligata" del personale dell'Ente (si tratta di 25 unità su un totale di 350) impone l'avvio di un nuovo progetto di riorganizzazione che massimizzi l'apporto del nuovo sistema e permetta di non gravare sul personale presente nell'Ente l'onere di fronteggiare i maggiori carichi di lavoro che inevitabilmente deriverebbero loro se non si intervenisse nella riorganizzazione del lavoro. Contemporaneamente si dovrà operare per riorientare gli assetti organizzativi macro e micro al nuovo ciclo della performance e agli

obiettivi di corretta misurazione e valutazione delle performance organizzative.

A questi fini, si tratta anzitutto di riveder l'impalcatura complessiva dell'Ente, pensata in une fase di espansione o comunque di consolidamento dell'organico e non più adeguata alla nuova fase di contrazione delle risorse assegnate alle varie aree, impalcatura che non è stato possibile rivedere nel 2011 per il sopraggiunto nuovo taglio di organico che impegna a rivedere la struttura entro il 30 marzo 2012. L'attenzione nella revisione della macrostruttura andrà concentrata soprattutto sulle funzioni di supporto, dalla cui riorganizzazione potranno discendere importanti effetti di snellimento e di integrazione funzionale, aumentando la leggibilità e la chiarezza in termini di responsabilità manageriale dell'intera struttura.

Sul piano micro, la messa in esercizio del nuovo sistema dovrà portare progressivamente ad un ridisegno dei processi operativi, con la spinta a aggregare aree di lavoro e superare molte delle tradizionali separazioni tra uffici che perderanno con le nuove procedure la loro originaria giustificazione funzionale. In questa microriorganizzazione si dovrà naturalmente porre molta attenzione a rispettare i livelli di competenza e di responsabilità attuali, ma al contrario sarà necessario procedere coraggiosamente ad una coerente revisione del sistema di indennità per renderlo funzionale alla nuova organizzazione.

Un altro aspetto su cui nell'anno in corso si è già cominciato a lavorare e che dovrà trovare una soluzione operativa nel prossimo anno, riguarda la riorganizzazione dei procedimenti contabili e amministrativi in carico alle sedi: semplificazione dei processi, eventuale accentramento di alcuni di essi (come ad esempio le attività di acquisizione di beni e servizi) dovranno essere valutate come opportunità per concentrare l'impegno del ridotto personale comunque disponibile sul territorio a servizio degli utenti.

Ma sull'organizzazione dell' Ente sul territorio è aperta e va sviluppata una riflessione più generale: le opportunità offerte dalla presenza diffusa degli intermediari (SIAE, Patronati) e soprattutto dall'accesso on line a moltissimi servizi e informazioni depotenzieranno via via il ruolo delle strutture

territoriali, soprattutto di quelle di piccole dimensioni, dove la domanda dell'utenza, proprio grazie all'aumento dei servizi si è ridotta e gli operatori oggi sono quasi esclusivamente utilizzati nel recupero crediti. Si tratterà di capire quanto le nuove procedure modificheranno il lavoro delle sedi, valutando la possibilità di collocare alcune di esse nelle sedi INPS nella logica delle sinergie logistiche, già avviate, di accorparne altre.

Certo un ente con 325 operatori, non può avere la stessa struttura di uno con 430.

Il tema del collegamento con INPS non si ferma però alle sedi: un ultimo aspetto, ma non per ordine di importanza, che dovrà stare al centro delle proposte di riorganizzazione dell'Ente è infatti rappresentato dalle nuove opportunità che possono nascere dalla piena applicazione della convenzione con INPS: call center, consulenza legale sono ambiti in cui si è già arrivati a soluzioni operative, ma altre se ne possono valutare, in particolare oltre alle sedi sull'importante capitolo della formazione.

**Il monitoraggio della soddisfazione degli utenti dei servizi**

Nel prossimo triennio l'Ente dovrà ampliare in maniera significativa il proprio sistema di monitoraggio della soddisfazione degli utenti, mettendo a punto un *set di strumenti* che consenta a tutte le strutture organizzative di conoscere i punti di forza e le criticità dei processi di erogazione dei servizi e di attivare le conseguenti azioni correttive. Diverse le azioni che dovranno contribuire al risultato:

- l'estensione progressiva dei punti di rilevazione "Mettiamoci la faccia", cha ha già dato buona prova nella prima fase di sperimentazione, fino a coprire nel triennio tutte le "porte di accesso" ai servizi dell'ente (sportello e portale);
- l'estensione della verifica della Customer satisfaction anche agli utenti del call center, secondo quanto già in funzione per INPS-INAIL;
- l'organizzazione del sistema di gestione dei reclami: i reclami costituiscono una fonte molto importante per comprendere -

attraverso la segnalazione di una "qualità mancata" - le attese degli utenti e le loro percezioni di criticità. A ciò va aggiunto che una corretta gestione dei reclami, attraverso una presa in carico competente e tempestiva, costituisce una leva essenziale per recuperare nell'immagine dell'utente l'originaria valutazione negativa;

- la realizzazione indagini ad hoc su specifici segmenti di utenza rispetto ai principali servizi: nel corso del triennio gli Uffici dovranno altresì valutare l'opportunità di realizzare rilevazioni mirate con strumenti, come il questionario, che forniscono una visione più approfondita delle attese dei destinatari dei servizi e dei gap rilevati. Il nuovo Portale dovrà allo scopo contemplare la possibilità di questionari on line.

L'obiettivo è mettere a punto nell'arco del triennio un sistema strutturato di monitoraggio della customer satisfaction che, utilizzando strumenti diversi, sia in grado di fornire con continuità una visione integrata del posizionamento dell'Ente e dei suoi servizi nella percezione delle diverse platee di utenti.

**La trasparenza**

L'art 11 del Decreto Legislativo 150/2009 definisce la trasparenza come accessibilità totale alle informazioni che concernono l'organizzazione, gli andamenti gestionali, l'utilizzo delle risorse per il perseguimento dei fini istituzionali e dei risultati, l'attività di misurazione e valutazione. Lo stesso decreto stabilisce che le amministrazioni elaborino un "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", da aggiornare annualmente, dove siano indicate le iniziative assunte per garantire un adeguato livello di trasparenza, nonché la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità.

In linea con le indicazioni normative, nel corso del 2011 l'Ente ha predisposto il primo Programma triennale della trasparenza. Come per il Piano della performance, la CiVIT, attraverso una valutazione comparata

dei Programmi sottoposti alla sua attenzione, ha individuato alcune aree di miglioramento a cui andrà certamente ispirata l'azione della struttura e in primis del Responsabile della Trasparenza: ci si riferisce in particolare al collegamento con il Piano della performance, alla mappatura dei rischi per quanto riguarda la tutela della legalità, alla informazioni sulla Posta Elettronica Certificata – PEC, al sistema di monitoraggio della trasparenza.

Preme tuttavia soffermarsi su un aspetto che riguarda la strategia di approccio al tema della trasparenza che l'Ente si è dato. Il sistema duale previsto per gli enti previdenziali attribuisce al CIV (Consiglio di Indirizzo e Vigilanza) i poteri di indirizzo e vigilanza dell'attività dell'Ente in quanto organismo in cui sono presenti i rappresentanti dei suoi principali stakeholder. E' quindi il CIV il referente principale dell'Ente, il suo "stakeholder" collettivo, è nei suoi confronti che va prioritariamente orientata l'operazione trasparenza, anche con l'obiettivo di individuare iniziative in tema di promozione della cultura della legalità e dell'integrità che i due organi di vertice potranno sviluppare congiuntamente con il supporto della tecnostruttura. La positiva esperienza della giornata della trasparenza 2011 che ha visto la presenza di tutte le forze sociali, e dei soggetti che fruiscono dei servizi dell'ente, organizzata dal CIV, è un percorso da proseguire ed affinare nel prossimo anno.

**IL governo dell'efficienza**

Come si già evidenziato, l'ENPALS ha avviato gradualmente negli anni un sistema di controllo manageriale sulla gestione, con cui si è cercato di incentivare il massimo grado di congruenza tra attività dell'Amministrazione ed obiettivi. Il Decreto Legislativo 150/2009 ha poi fornito un ulteriore impulso alla rimodulazione degli strumenti di controllo già in essere all'interno dell'Ente.

Si tratta quindi continuare il percorso di verifica della solidità e dell'affidabilità dei dati, di trasparenza delle modalità di calcolo, e di integrazione tra le diverse fonti informative derivanti dagli strumenti di rilevazione e reportistica avviato nel 2010 e proseguito nell'anno in corso

con la riprogettazione del sistema di contabilità interno ed esterno, la messa a regime del sistema di rilevazione integrata dei fatti di gestione e l'attivazione del modulo di contabilità analitica con la contabilità finanziaria ed economica. L'obiettivo è quello di disporre di una informazione economica completa, che permetta di seguire e registrare tutti i passaggi dei processi aziendali e, nel medesimo momento, di rappresentare lo stesso fatto gestionale sotto i diversi profili significativi per i vari sistemi. Con l'adozione di questo strumento direzionale, l'ente sarà in grado di orientare al meglio le decisioni strategiche, anche rivalutando la funzione conoscitiva del consuntivo e dei risultati di sintesi.

Il percorso avviato dovrà essere completato con:

- la costruzione di un sistema di rilevazione degli eventi amministrativi, basato su principi di contabilità finanziaria e contabilità economico-patrimoniale;
- l'incardinamento, 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;
- l'integrazione tra i diversi strumenti di controllo;
- l'affinamento ed il consolidamento dell'attuale sistema di indicatori;
- il rafforzamento del sistema di misurazione delle attività, per la costruzione di report direzionali completi e tempestivi.

**La gestione del personale e la valorizzazione del lavoro**

Gli obiettivi prefissati non potranno essere raggiunti senza politiche che sostengano lo sviluppo professionale di tutto il personale: sotto questo profilo, i vincoli posti dalla normativa nazionale alle risorse utilizzabili a fini formativi sono destinati ad avere un impatto particolare, tenuto conto della

fase di evoluzione generale e tecnologica attraversata dall'Ente. Il nuovo SIPE infatti non comporta soltanto esigenze di addestramento alle nuove procedure, ma implica la necessità di sostegni formativi con forti contenuti organizzativi, per rendere effettiva quell'integrazione tra processi e funzioni che pure il sistema consente, ma che non si può lasciare alla sola tecnologia. In aggiunta va anche tenuto presente che le uscite riguarderanno prevalentemente le figure con maggiore anzianità aziendale e con maggiore esperienza, per cui l'esigenza di qualificazione e sviluppo professionale del personale che rimane saranno ancora più sentite.

Anche nel prossimo anno occorrerà dunque una programmazione formativa molto attenta alla gestione delle priorità, ottimizzando l'uso delle minori risorse disponibili e traguardando nell'arco del triennio una sequenza di iniziative formative strettamente allineata alla progressiva evoluzione organizzativa e tecnologica.

Per supplire alla scarsità delle risorse disponibili, gli uffici dovranno esplorare percorsi alternativi e sinergici, che assicurino, comunque, lo sviluppo del personale. Si dovrà, quindi, proseguire nel'utilizzo, come già positivamente sperimentato nel biennio passato, di forme di formazione/affiancamento adeguatamente strutturate gestite da personale dell'ente, e verificare la percorribilità di percorsi formativi realizzati in sinergia con gli altri enti previdenziali, in particolare ovviamente con l'INPS.

L'attenzione allo sviluppo delle competenze dovrà andare di pari passo con politiche di gestione del personale più attente al merito e all'applicazione di sistemi premianti più rigorosi. La contrattazione collettiva aziendale conclusa nel 2011 introduce importanti innovazione nei criteri e negli strumenti utili a premiare il merito, in coerenza con quanto previsto nel Decreto 150, ma anche con la fase di maturità gestionale raggiunta attraverso il lavoro di questi anni dall'ente.

In particolare il CCNL 2011 introduce un nuovo concetto di valutazione individuale dei dipendenti come componente essenziale del rapporto di lavoro in quanto finalizzata a valorizzare le competenze e le capacità di

sviluppo professionale degli stessi, nonché a verificare il raggiungimento degli obiettivi assegnati. L'esigenza a cui risponde questa impostazione è quella di creare uno stretto collegamento tra il raggiungimento degli obiettivi complessivi e l'apporto del singolo dipendente, realizzando uno stretto coinvolgimento tra professionalità e merito da un lato e obiettivo generale dall'altro.

Contemporaneamente, a supporto di questa nuovo approccio, l'Organismo Indipendente di Valutazione ha innovato gli strumenti (schede) da utilizzare che sono attualmente oggetto di analisi da parte dei vertici dell'Ente.

L'applicazione nel prossimo anno dei nuovi contenuti e dei nuovi strumenti previsti nella contrattazione, al di là del rispetto delle previsioni normative, deve essere per l'Ente l'occasione per verificare e rimettere a punto, dove necessario, l'intero sistema di gestione e di sviluppo del personale. E per comunicarlo e condividerlo all'interno dell'Ente con tutti i soggetti che devono essere gli attori della nuova fase.

Il Commissario
(Amalia Ghisani)