

# **Rendiconto Generale**

## **Esercizio 2007**

\* \* \* \* \*

Relazione  
del Presidente

Luglio 2008

## **RENDICONTO GENERALE 2007**

### **RELAZIONE**

#### **PREMESSA**

Credo sia opportuno che la relazione politica al bilancio consuntivo, proprio perchè è l'ultimo rendiconto che verrà approvato dagli attuali organi di amministrazione, essendo il 2008 l'ultimo anno di una stabile consiliatura, rappresenti al di là dei dati economici, una occasione per ripercorrere il cammino fatto dall'Ente in questi quattro anni, gli obiettivi che sono stati conseguiti, la strada che ancora resta da fare. L'importanza di tale operazione di sintesi è ancora maggiore, se si tiene conto che gli organi attuali sono i primi che sono stati costituiti dopo che, nel 2003, governo e forze politiche decisero, a conclusione di una fase di straordinarietà protrattasi quasi senza interruzione per circa vent'anni, che era arrivato il momento di confermare all'ENPALS la sua missione storica, di Ente cioè preposto alla tutela previdenziale di categorie assolutamente particolari, sia per la natura e durata dei rapporti di lavoro, sia per le caratteristiche delle imprese del settore, e che la sua natura giuridica ed il suo assetto istituzionale dovevano essere simili a quelli degli altri istituti previdenziali.

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza e il Consiglio di Amministrazione, insediatisi nel 2004, hanno dovuto quindi affrontare e risolvere – o, almeno, avviare a soluzione – una serie di problematiche organizzative, gestionali e finanziarie accumulate nei lunghi anni di incertezza e solo in parte affrontate precedentemente.

Questo, non perchè in precedenza non si fosse operato per assicurare una corretta funzionalità dell'Ente, ma perchè ovviamente sono stati differenti i margini operativi di chi doveva limitarsi a gestire una fase propedeutica alla chiusura, rispetto a chi, viceversa ha potuto operare con prospettive di sviluppo, almeno fino a che non è entrata in campo l'ipotesi di un nuovo accorpamento di tutti gli Enti in un unico Ente previdenziale, ipotesi che ha assai inopportunamente introdotto nella vita dell'Ente nuovi elementi di insicurezza.

E' stata, in questi anni, completamente superata la fase emergenziale; gli elementi informativi e il quadro d'insieme rappresentato nel Report Direzionale e gli stessi dati sul controllo di gestione, fotografano un Ente non solo in grado di svolgere adeguatamente la propria missione, ma che ora, ridefiniti i pilastri del funzionamento,

può recuperare ulteriori margini di efficienza e reggere pienamente il confronto con altri Enti del comparto che, come è noto, rappresentano uno spaccato di pubbliche amministrazioni che pratica seriamente innovazione.

\* \* \* \*

E' opportuno, innanzi tutto, per evidenziare il percorso effettuato, raffrontare i dati contabili relativi all'esercizio 2007 con quelli del consuntivo 2004:

	<b>2004</b>	<b>2007</b>
Avanzo finanziario di competenza	- 39,464	278,228
Avanzo di amministrazione	571,474	1.169.864
Avanzo di cassa	513,259	751,001
Avanzo economico	205,212	399,486
Avanzo patrimoniale	1.034,340	1.876,840

Sono dati che, obiettivamente, parlano da soli, e testimoniano un trend evolutivo indubbiamente positivo, una solidità economico/finanziaria ormai acquisita, prospettive di sviluppo che vengono mantenute, nonostante l'Ente si sia trovato ad operare, nella delicata fase del proprio rinnovamento, in un contesto macroeconomico fra i più complessi dell'ultimo ventennio, con gli effetti indotti sull'economia globalizzata dalle turbolenze finanziarie degli ultimi anni, e in un contesto micro, segnato da profonde restrizioni della spesa per beni e servizi, che, proprio per la dimensione dell'Ente, sono state particolarmente faticose da gestire in una fase che doveva essere di rilancio.

Le entrate contributive dell'Ente conservano un tasso di crescita pressoché costante nel triennio e crescono significativamente più del PIL, con un andamento per altro non correlato al FUS, sicuramente a testimonianza di una capacità acquisita dall'Ente di presidiare assai meglio del passato questi specifici mercati del lavoro, tradizionalmente portati all'elusione e all'evasione.

Il coefficiente complessivo di copertura è passato dal 113,26 del 2004 al 130,17 del

2007, e anche dai bilanci attuariali emerge un costante trend di crescita nel medio-lungo periodo ed una strutturale sostenibilità dei fondi.

Tra l'altro tale andamento è confermato anche se si esaminano distintamente le risultanze dei due fondi: quello degli sportivi passa da un coefficiente di copertura del 296,24 nel 2004 ad uno del 313,07 nel 2007, e quello dello spettacolo dal 107,17 del 2004 al 122,97 del 2007.

A questi dati, ormai quasi strutturali, inoltre, per avere un quadro complessivo della situazione finanziaria si deve aggiungere che, a seguito del passaggio dell'Ente nel novero degli Istituti che devono depositare le proprie disponibilità di cassa presso la Tesoreria Unica, (D.P.C.M. del 26 settembre 2005) sono giacenti nel conto infruttifero presso la Tesoreria stessa, intestato all'Enpals e alimentato dalle risorse che superano il plafond che l'Ente è autorizzato a detenere, 751 milioni di euro; altri 84,5 milioni di euro relativi alla vendita del patrimonio immobiliare dell'Ente sono depositati su un altro conto sempre presso la Tesoreria Unica.

In questa rappresentazione della situazione finanziaria dell'Ente, inoltre, non si deve trascurare che, sulle risorse economiche per investimenti che il DM 13/1/2006 ha autorizzato l'Ente a detenere fuori dalla Tesoreria, il rendimento medio annuo composto, al netto delle commissioni e della tassazione al 31.3.2008, è stato del 4,64 per cento, a riprova del rigore e della oculatezza con cui l'Ente si è mosso, nel rispetto dei criteri prudenziali definiti dagli organi di vertice e che, grazie ad una conseguente ed intelligente asset allocation, hanno consentito non solo di tenere al riparo le risorse accantonate dagli andamenti dei mercati, ma anche di lucrare un rendimento significativo.

Proprio alla luce di questo dato, rappresenta per l'Ente una sofferta anomalia che i 270 milioni di Euro relativi agli avanzi di gestione del 2007, debbano essere lasciati nel conto infruttifero presso la Tesoreria Unica, non essendo stato possibile ottenere che il Ministero vigilante adeguasse l'importo di 688 milioni di euro, che il ricordato decreto del gennaio 2006, autorizzava l'Ente ad investire.

Ovviamente l'auspicio è che questi tetti che oggettivamente impoveriscono l'Ente, siano in futuro superati.

A conclusione di queste prime considerazioni su alcuni dati contabili, va sottolineato che, in questi anni, l'attuazione della nuova struttura del bilancio, articolata per centri di responsabilità – secondo quanto previsto dal DPR 97/2003 e dal Regolamento di contabilità – ha consentito, anche per l'impulso dato dagli organi interni preposti alla Vigilanza e al Controllo, di procedere ad operazioni di sistemazione contabile, che hanno eliminato alcune distorsioni che si trascinarono da tempo. Si ricordano, a titolo esemplificativo, l'eliminazione del consistente residuo passivo, costituito dal contributo di solidarietà all'INPS (circa 200 milioni di euro), e nell'anno 2007 la ricognizione del patrimonio immobiliare e il riaccertamento della cifra depositata presso la Tesoreria, come provento delle operazioni di cartolarizzazione degli immobili, grazie alle quali è stato ridimensionato il valore degli immobili ancora in possesso dell'Ente, ed è stato iscritto a bilancio un residuo attivo per 38 milioni di euro, derivante dall'accertamento relativo alle somme presenti sulla contabilità speciale per il processo di cartolarizzazione.

\* \* \* \*

All'inizio del mandato, gli Organi di governo si erano dati obiettivi decisamente ambiziosi: la scommessa, peraltro, era quella di dimostrare che anche un Ente come l'Enpals, per tanti anni trascurato dai decisori politici, poteva diventare una moderna azienda di servizi, e, pur con tutte le peculiarità, reggere il confronto con gli altri Enti erogatori di pensioni.

A posteriori, anche se in un contesto obiettivamente complesso sotto il profilo economico nazionale ed internazionale, che non ha consentito di destinare al rilancio le risorse che tale operazione avrebbe richiesto, pure in presenza di fortissimi vincoli organizzativi e normativi, non si può che prendere atto che i risultati sono forse più interessanti di quanto si potesse sperare, nonostante le resistenze e le difficoltà incontrate nel percorso.

Ma va ricordato che è stato possibile operare interventi su tutti gli aspetti della vita dell'Ente, da quelli organizzativi a quelli istituzionali, normativi, economici, informatici,

di rapporto con gli stake holder, proprio perché, pur nella distinzione dei ruoli e quindi dei punti di vista di cui erano portatori, è stata sostanzialmente fruttuosa la collaborazione tra CIV, CdA, Direttore Generale e tecnostruttura: gli stimoli e a volte anche la dialettica, ma insieme la comune consapevolezza della sfida in campo, hanno consentito da un lato di attivare percorsi virtuosi in molti settori, dall'altro, di realizzare una significativa coerenza tra linee di indirizzo del CIV e applicazioni gestionali, pur con le inevitabili e prevedibili difficoltà. Per questo, rispetto al dibattito aperto sulla modifica della governance, l'esperienza dell'Enpals suggerisce che, con le opportune correzioni, il sistema duale non ha esaurito la sua funzione, anzi, la distinzione tra indirizzo e controllo e gestione è oggettivamente fertile di arricchimento nelle prospettive di governo.

\* \* \* \*

Nel piano strategico pluriennale 2005/2008, il CIV pur esprimendo apprezzamento per lo sforzo effettuato nel 2003 sui tempi di liquidazione delle pensioni, invitava a proseguire con celerità su questa strada, essendo questo ovviamente uno dei parametri fondamentali di valutazione dell'efficienza dell'Ente.

Questo, quindi, è stato uno dei terreni sui quali più si è concentrata l'azione della tecnostruttura.

I risultati sono visibili e assai significativi: alla fine del 2007 i tempi di erogazione delle pensioni sono passati dai 105 del 2003 ai 38 giorni per la vecchiaia, da 121 a 49 giorni per l'anzianità, da 164 a 56 per l'invalidità e da 32 a 37 giorni per i superstiti; i supplementi giacenti alla fine del 2003 erano 1.754, alla fine del 2007, 783; si è aggredita la giacenza di pensioni provvisorie e ricostituzione come indicato anche dal CIV, liquidandone nel triennio 2.500.

Questi risultati sono frutto di un mix di interventi, che comprendono la realizzazione in ambiente web di una applicazione che ha consentito ai Patronati di inserire i dati relativi alla domanda di pensione, eliminando i tempi morti che l'istruttoria del front office richiedeva, ma sono dovuti soprattutto al miglioramento della produttività della Direzione Prestazioni, che ha modificato il modello organizzativo e di funzionamento, accorpando e razionalizzando processi di lavorazione, senza venir mai meno agli

obiettivi assegnati, nonostante un costante turn-over di addetti dovuto ai pensionamenti.

Ovviamente l'obiettivo rimane quello di arrivare a liquidare le prestazioni il mese successivo alla presentazione delle domande, evitando iati tra la fine dell'attività lavorativa e la percezione della pensione.

In una realtà come l'ENPALS, però, dove l'attività di molti assicurati è frazionata in una miriade di prestazioni occasionali, un simile obiettivo può essere raggiunto solo quando saranno a regime la procedura di denuncia contributiva on line (attivata nell'anno in corso) e la reingegnerizzazione delle procedure informatiche dell'area pensioni, perché quelle attualmente operanti hanno raggiunto un livello di vetustà, che, pure nella loro affidabilità indiscussa, rende faticoso sia l'adeguamento alle innovazioni previdenziali, sia l'ulteriore recupero di produttività.

La tecnostruttura si sta attivando per calendarizzare credibilmente anche quest'ultimo passaggio assai complesso, dopo la messa a regime della procedura per il pagamento on line dei contributi, e ha già inserito questo, negli obiettivi gestionali da realizzare per il 2008.

Ciò nonostante, alla Direzione Prestazioni è stato assegnato dagli organi di vertice l'obiettivo di ridurre ulteriormente i tempi del 10% nel 2008 rispetto al 2007, per recuperare tutto il possibile in termini di produttività.

Tra l'altro non si può sottacere che sono stati raggiunti questi risultati in un periodo di particolare fermento normativo, che ha caricato il settore di ulteriori adempimenti (bonus previdenziale, certificazione del diritto, sistema di calcolo contributivo, leggi di riforma, ecc.) che hanno assorbito ovviamente parte significativa dell'attività del personale.

La spesa per prestazioni è passata da 764,6 milioni di euro del 2004 a 832,7 milioni di euro del 2007, aumentando, quindi, in misura di circa il 9 per cento, seguendo un trend assai inferiore all'aumento delle entrate.

Se si tiene conto che nello stesso periodo il numero delle pensioni è stato assolutamente stabile nel settore dello spettacolo, appare chiaro che l'impatto della

riforma pensionistica, (legge n. 335 del 1995), è stato più traumatico in questi settori rispetto ad altri, e, si riconferma, se ce n'era bisogno, l'opportunità di un intervento normativo specifico, che consenta di riesaminare alcuni problemi normativi, se non si vuole correre il rischio che la copertura previdenziale per i lavoratori dello spettacolo, assuma valori decisamente inadeguati.

Il principio della armonizzazione di tutti i regimi previdenziali a cui si è ispirata la legge 335, si è rivelato certo opportuno per la stabilità finanziaria dell'Ente, non certo adeguato, però, a cogliere le specificità dei settori, dove, vista anche la situazione economica dell'Ente, andrebbero ora apportate correzioni.

\* \* \* \*

Nel corso del 2007 le entrate contributive di competenza sono state pari a 1.086,2 milioni di euro, con un incremento rispetto all'anno precedente del 9,1 %. Si tratta di un dato estremamente positivo che costituisce il risultato delle numerose azioni e iniziative poste in essere dall'Ente nel corso degli ultimi anni volte a favorire la diffusione, nell'ambito del tessuto delle imprese dello spettacolo e dello sport professionistico, di comportamenti ispirati al rispetto sostanziale degli obblighi contributivi.

Il dato positivo dell'ultimo anno non costituisce un risultato isolato: i contributi di competenza "accertati" passano, infatti, dagli 854,5 milioni di euro del 2004 ai 1.086,2 milioni di euro del 2007, con un incremento pari al 27,1%. Ciò significa che, nel triennio considerato, le entrate contributive dell'Ente sono cresciute in misura pari al doppio rispetto alla crescita nominale del PIL del Paese.

Le entrate di competenza "incassate" registrano un analogo trend di crescita, a riprova del fatto che si tratta di una crescita "virtuosa", dal momento che è il risultato di accertamenti che sfociano in comportamenti concludenti da parte delle imprese.

I fattori che hanno favorito il conseguimento di questi risultati sono molteplici, dal momento che la strategia posta in essere dall'Ente per migliorare il controllo della regolarità contributiva delle imprese si è fondata su approcci che hanno riguardato pressoché tutti i principali profili organizzativi e informativi disponibili.



L'attivazione di strategie di lotta all'elusione e all'evasione è stato infatti uno degli indirizzi fondamentali degli organi di vertice, e giustamente la tecnostruttura ha messo in opera tutte le leve a disposizione per raggiungere il risultato.

Si è proceduto a ristrutturare i processi amministrativi che governano l'attività di controllo della regolarità contributiva delle imprese, (diffide, avvisi bonari, iscrizione a ruolo) a innovare le procedure informatiche e le basi dati che supportano lo svolgimento delle predette attività. Questo processo, avviato già nel corso del 2004, ha favorito l'instaurazione di metodologie di analisi sempre più sofisticate ed in grado di cogliere le specificità di rapporti di lavoro, in particolare nel settore dello spettacolo.

Un'attenta e costante opera di formazione del personale, di governo dell'attività, di monitoraggio dei risultati, hanno consentito di uniformare le azioni ed i comportamenti, tra le varie sedi, favorendo così l'affermazione di significativi margini di efficienza.

Si è intrapreso un vero e proprio processo di riqualificazione del personale addetto al controllo della regolarità contributiva delle imprese, attraverso iniziative di arricchimento delle conoscenze e di crescita dei livelli di professionalità; anche perchè molte attività sono state automatizzate e in questo modo sono state liberate risorse professionali da destinare ad attività più complesse e delicate, prima fra tutte, quelle preordinate al controllo del rispetto degli obblighi contributivi.

In questo quadro si inserisce il potenziamento del corpo ispettivo dell'Ente, incrementato di 18 unità a seguito del passaggio al ruolo ispettivo di altrettante unità di personale amministrativo, passaggio supportato da un intervento formativo della durata di oltre sei mesi alla cui realizzazione hanno contribuito, oltre al personale dell'Ente, ricercatori universitari, funzionari e dirigenti del Ministero del Lavoro e ufficiali della polizia tributaria.

Altrettanta attenzione è stata posta, anche per le indicazioni degli organi di vertice, ad aggredire il problema dei residui attivi.

Da una prima lettura dei dati di bilancio al 31 dicembre 2007 i residui attivi, che ammontano a 623,0 milioni di euro, sembrano fuori controllo, visto l'incremento di 71,1

milioni di euro rispetto al 31 dicembre 2006.

Come si evidenzia dai dati di bilancio, invece l'incremento è ascrivibile per la parte più significativa per 76 milioni a disinvestimenti attuati nel 2007 e già reinvestiti nel 2008, e per 38 milioni di euro ad alienazioni immobiliari.

Il corretto punto di riferimento per ragionare su tale importante partita contabile, che costituisce da tempo oggetto di preoccupazione da parte degli organi di amministrazione e di controllo interni ed esterni, è quello relativo ai crediti di natura contributiva, che, nell'ambito dei residui attivi, rappresentano la parte prevalente e che sono pari a 440,6 milioni di euro nel 2007 rispetto ai 489,5 milioni di euro che costituiva lo stock alla stessa data dell'anno precedente.

Ancora va sottolineato che i residui contributivi nel triennio di cui stiamo parlando sono passati in cifra assoluta da 400 a 440 milioni di euro, con un incremento che può considerarsi fisiologico, se si rapporta alla crescita delle entrate accertate nello stesso periodo.

Infatti il dato che, più di ogni altro, attesta in modo decisivo la conseguita capacità di tenere sotto controllo il fenomeno da parte dell'Ente, il parametro più attendibile cui ci si deve rapportare per ogni valutazione, è l'evoluzione del rapporto fra ammontare dei residui attivi contributivi al 31 dicembre e la misura delle entrate contributive di competenza dello stesso anno: esso infatti scende dal 48,1% del 2003 al 40,6% del 2007. Ciò – si osservi – a fronte di un'attività di accertamento dei fenomeni di irregolarità contributiva, che inevitabilmente porta ad iscrivere a bilancio nuovi crediti contributivi.

In questo senso si può dire che al di là delle cifre assolute, si sia di fronte ad una sostanziale "inversione di tendenza", come auspicato in più circostanze dal CIV.

Tra l'altro va ricordato che lo stock viene da un lato eroso ogni anno attraverso cancellazioni e riscossioni per inesigibilità e costantemente alimentato dal monte degli accertamenti effettuati nell'anno, sulla cui entità influisce la fase espansiva del gettito.

Se si depura peraltro lo stock di 440 milioni di euro che costituiscono l'importo al 31.12.2007 del rateo relativo a dicembre e tredicesima rimane un nocciolo duro quantificabile in circa 360 milioni di euro, interamente nelle mani per l'80% di Equitalia

e per circa il 20% nelle mani della Consulenza legale a seguito di contenzioso. Premesso che su tali importi le possibilità di intervento sono modeste da parte dell'Ente, giustamente gli Uffici hanno concentrato e concentrano i loro sforzi nel trasformare i nuovi accertamenti in effettive riscossioni, in modo da rendere fisiologico l'aumento dei residui che ogni anno si verifica.

A questo scopo è destinata l'attività di analisi delle informazioni e delle posizioni contributive dell'impresa, l'utilizzo delle nuove norme in materia di responsabilità solidale dell'impresa committente, la comunicazione delle situazioni di irregolarità contributiva agli uffici della pubblica amministrazione che erogano sovvenzioni e rilasciano concessioni, gli accertamenti ispettivi condotti dal personale dell'Ente, le verifiche presso i luoghi di lavoro realizzate attraverso la rete periferica della SIAE.

Ulteriore contributo in questo senso potrà venire dall'applicazione della norma che subordina il pagamento di importi superiori a 10.000 euro all'assenza di situazioni debitorie nei confronti delle P.A..

\* \* \* \*

Gradualmente, anche qui in ottemperanza alle indicazioni degli organi di vertice oltre che alle previsioni legislative, si è provveduto a definire ed affinare in questo quadriennio il processo di programmazione, misurazione e verifica dei risultati dell'azione amministrativa.

Questo era infatti l'unico modo per governare la trasformazione dell'Ente da un amministrazione ripiegata sull'"adempimento" formale, in un servizio che, ora almeno, ha obiettivi strategici e gestionali chiari, conosciuti, verificabili nei risultati, a cui abbinare sistemi di valutazione e sistemi premiali basati sulla misurazione degli stessi.

Le linee di indirizzo del CIV periodicamente aggiornate, sono state tradotte in obiettivi strategici assegnati dal CdA alla tecnostruttura con le relative priorità.

Periodicamente viene monitorata la realizzazione degli obiettivi: l'Ente si è dato un sistema di valutazione dei dirigenti e criteri per la valutazione del Direttore Generale, ovviamente basati sui risultati raggiunti e sulla loro capacità manageriale, come base per la corresponsione dei benefici economici relativi ai risultati raggiunti.

I Dirigenti stessi, nel loro lavoro gestionale e gli organi di governo hanno ora a disposizione un Report Direzionale che offre semestralmente una rappresentazione dell'Ente sulla base di indicatori economici, gestionali, di produttività e customer satisfaction, avendo messo tutti questi aspetti sotto monitoraggio; l'Ente si è dato una procedura e un documento sul controllo di gestione, che evidenzia con chiarezza per ogni centro di responsabilità i costi e le eventuali diseconomie, in modo che gli interventi organizzativi conseguenti siano possibili, motivati, ispirati a criteri di efficacia. Si chiude così la consiliatura con una precisa definizione di tutti gli strumenti gestionali necessari ad una moderna amministrazione per ristrutturare se stessa nella logica della qualità dell'azione amministrativa e della responsabilità dirigenziale: ovviamente è di particolare soddisfazione aver costruito questi strumenti, la cui qualità è assolutamente significativa, in house, costruendo nuove competenze all'interno del personale dell'Ente.

\* \* \* \*

Come più volte ricordato, in questi quattro anni, si è compiuto un profondo assestamento del personale dell'Enpals. Partiti da un nucleo di 313 unità nel 2002, ridefinito l'organico, si è operato un massiccio processo di mobilità, sia per coprire l'inevitabile turn-over, sia per implementare l'organico, sempre ovviamente all'interno dei vincoli di spesa previsti dalle norme.

Sono state stabilizzate, a seguito della Finanziaria 2006, le 38 unità in servizio dal 2003 a tempo determinato, che avevano superato regolare concorso pubblico; è stato indetto un concorso per 6 dirigenti nel 2004 e, con una ulteriore deroga del 2007, sono state assunte altre due unità, attingendo dalla stessa graduatoria. Nel 2008 saranno in servizio pertanto 9 dirigenti, uno dei quali a contratto, sempre meno di quanto previsto dalla pianta organica, ma sufficienti a presidiare le funzioni più strategiche dell'Ente.

Si può quindi dire che da un lato si sta raggiungendo, con la mobilità prevista nel 2008, una sostanziale stabilizzazione degli organici in tutti i livelli, dall'altro che questo processo ha richiesto un complesso lavoro di omogeneizzazione dei comportamenti,

di diffusione di competenze, di assunzione di nuove responsabilità che pur essendo difficoltoso, ha dato nel complesso risultati soddisfacenti.

Naturalmente, è stato necessario procedere ad una intensa attività di formazione, che non ha riguardato solo i dipendenti nuovi, ma anche la riqualificazione del personale già in servizio, per adeguarne le conoscenze all'evoluzione tecnologica ed alle esigenze di ogni direzione: basterà ricordare che quasi tutto il personale è stato interessato al conseguimento della patente informatica europea; ma soprattutto è stata molto sviluppata e seguita con accuratezza specie nel 2007 la formazione sul lavoro, sia perché i nuovi arrivi, peraltro selezionati sulla base delle competenze dimostrate, potessero essere messi in produzione nel più breve tempo possibile, sia perché, come ricordato in precedenza, la radicale modifica di alcuni processi lavorativi, l'esigenza di omogeneizzazione dei comportamenti, hanno richiesto una riqualificazione dei contenuti del lavoro: tra l'altro questa scelta per il 2007, ha significato minore spesa, che però, appunto, non ha significato minore formazione anzi ha consentito la valorizzazione di alcuni quadri interni e l'utilizzo assai mirato di esperti, le cui competenze erano funzionali agli specifici processi lavorativi.

L'aumento delle risorse umane ha permesso di intervenire sui principali punti di sofferenza che l'Ente lamentava: si sono privilegiati i centri di produzione, in particolare quelli relativi alle attività istituzionali, contributi e previdenza, e quello informatico, che rappresenta, ovviamente per l'Enpals una scelta strategica.

Questa operazione ha sostanzialmente reso possibile, nonostante le dimensioni dell'Ente lo abbiano reso difficoltoso, contenere entro il 15 per cento previsto dalle norme, il personale destinato alle attività di supporto alla produzione, assumendo quindi un parametro indicato dalle direttive ministeriali, come virtuoso.

Una attenzione particolare è stata rivolta alle Sedi, che stanno diventando sempre più centri specializzati nel controllo del territorio e nel recupero dei crediti, e che soprattutto, a differenza del passato, operano in stretto contatto con la Direzione Generale: questo processo ha consentito maggiore uniformità dei comportamenti,

maggiore chiarezza nei compiti assegnati alle Sedi e quindi miglior utilizzo del personale.

Proprio perché l'Ente era esposto a questo forte processo di assestamento del personale, si è preferito non mettere mani all'assetto organizzativo previsto dall'attuale ordinamento dei servizi, e lavorare invece per modificare il modo di lavorare, l'organizzazione del lavoro all'interno delle singole direzioni, finalizzando questi cambiamenti non solo al recupero d'efficienza, ma anche ad una diversa circolarità delle mansioni.

In questo senso si può dire che uno degli obiettivi importanti che ci si era dato, e cioè quello della fungibilità dei funzionari, in alcuni casi in passato veri depositari unici di competenze, sia stato quasi raggiunto: un contributo fondamentale in questo senso, è venuto ovviamente dal processo di informatizzazione di molte procedure e dalla loro applicazione all'attività amministrativa.

\* \* \* \*

Il percorso innovativo ed il conseguente recupero di efficienza ed efficacia realizzato in questi anni è stato possibile grazie al forte sviluppo delle applicazioni informatiche, realizzate proprio grazie all'immissione nell'Ente di risorse umane con competenze mirate, come sopra ricordato.

Peraltro il Nucleo di Valutazione e controllo strategico, che ha elaborato recentemente una Relazione sul sistema informativo ENPALS, ha constatato che l'Ente è riuscito "...a portare avanti il processo di informatizzazione avviato, fino a raggiungere un livello di copertura complessiva sostanzialmente vicino alla totalità", come peraltro si può vedere dallo stesso Report Direzionale, e lo stesso CIV, nell'adeguamento delle linee di indirizzo sul sistema informatico, ha espresso apprezzamento per i risultati raggiunti.

Questo sviluppo delle procedure ha consentito, in molti settori, una diversa organizzazione del lavoro amministrativo, ed un recupero di produttività, ma soprattutto un cambiamento radicale del rapporto con gli utenti, siano essi pensionati o imprese.

Il sito WEB è stato trasformato dal punto di vista grafico e dei contenuti: sono stati messi a disposizione degli utenti molti importanti servizi on-line: dall'applicazione del calcolo simulato della pensione, alla possibilità di inoltrare on-line la domanda di pensione, alla consegna on-line del PIN, all'avvio dell'invio dell'estratto conto contributivo, al pagamento on-line dei contributi, al collegamento con le banche dati di altre amministrazioni per il controllo dei contributi, ecc. ecc.. (vedi Report Direzionale).

Si può dire che nei limiti delle risorse disponibili, e con molta strada ancora da fare, è stata realizzata attraverso il WEB una rivoluzione copernicana nella modalità di rapporto con l'utenza, come, peraltro, era stato indicato negli indirizzi programmatici del CIV, ma soprattutto come era necessario fare per piegare una amministrazione pubblica, abituata a procedere per adempimenti, in un "servizio" con al centro l'utente e la soddisfazione dei suoi diritti.

La stessa attivazione di un call-center interno, dalla struttura flessibile, (in questa fase di decollo della procedura per il pagamento on-line dei contributi vi lavorano dalle otto alle sedici unità, probabilmente contraibili in un secondo momento), ha rappresentato un servizio prezioso e poco costoso di comunicazione tra utente ed Ente.

Il percorso non è ancora perfettamente rodato, ma oggi l'utente ottiene risposte rivolgendosi alle Sedi, al call-center, che mette eventualmente il richiedente in contatto con i funzionari interessati, attraverso quesiti via e-mail a cui si risponde, ecc. Non mancano ovviamente disfunzioni, perché in questo campo non si fa mai a sufficienza, ma sono lontani i tempi in cui era diffuso il ricorso a intermediari prezzolati per avere notizie sugli stati assicurativi. Su questo terreno, come su altri ancora molto si può fare per creare vere e proprie forme di auditing, ma la direzione è definita.

\* \* \* \*

Prima di concludere è opportuno ricordare anche l'intensa attività normativa svolta nel periodo 2004/2007. Non si ritiene necessario indicare quali regolamenti siano stati adottati, ma basterà sottolineare come essi abbiano riguardato tutti gli aspetti della vita dell'Ente, organizzazione, contabilità, privacy, ecc. Un cenno particolare per

ricordare che l'Ente fra il 2006, con la delibera presidenziale n. 6 del 22 dicembre, ed il 2007, con la ratifica del CdA nella seduta del 10 gennaio, ha provveduto ad adottare il Documento Programmatico sulla Sicurezza, strumento indispensabile per rendere possibile l'utilizzo di dati in via informatica e telematica, e che lo stesso è stato aggiornato nell'anno in corso, con provvedimento del dirigente responsabile.

\* \* \* \*

Al termine di un quadriennio intenso, proficuo e condiviso, mi sento di rivolgere un ringraziamento a tutti coloro che hanno contribuito, ciascuno per la parte di propria competenza alla rinascita organizzativa di questo Ente, ovviamente a partire dal personale, ai Dirigenti, al Direttore Generale, agli Organi di controllo, Collegio dei Sindaci, Nucleo di Valutazione e controllo strategico, agli organi di vertice CIV e CdA per il lavoro fatto, per la disponibilità manifestata, per la comprensione nei confronti delle tante disfunzioni, ma soprattutto per la condivisione della scommessa sul futuro dell'ENPALS.