

Per il 2007 il CIV prevedeva l'ultimazione delle operazioni di dismissione delle unità immobiliari a reddito. Nel corso dell'anno sono proseguite le attività di vendita con i seguenti risultati: SCIP1 il totale delle unità vendute sono n.11.077 per un incasso realizzato di 1.035 milioni; SCIP2 il totale delle unità vendute sono n.21.846 per un incasso realizzato di 1.921 milioni (sul punto vedi sub. Capitolo 5.10)

- **Formazione**

Il Consiglio di indirizzo e vigilanza ha previsto una articolazione organica dei progetti di cambiamento attraverso lo sviluppo e la formazione delle risorse umane.

Le diverse iniziative a sostegno dello cambiamento hanno portato a stabilire un modello di relazione tra processi e competenze individuando le figure professionali tipiche su cui impiantare uno specifico piano di sviluppo.

Swot analysis

La swot analysis, introdotta dal Controllo Strategico dell'INPDAP, quale modello metodologico fondamentale per sviluppare una "diagnosi" organica degli sviluppi e/o degli arresti evolutivi del sistema organizzativo - gestionale dell'Istituto, era già stata utilizzata, attraverso la tecnica del "confronto esplicito", per rappresentare gli stadi di consolidamento intermedi.

Nella Relazione di fine consiliatura, invece, detto criterio di analisi si è manifestato in grado di "coprire" l'intero arco di consiliatura, estendendo il monitoraggio anche alla primissima parte dell'esercizio 2008.

Applicazione degli indicatori di natura strategica

Come è ormai prassi le analisi svolte dal Controllo Strategico dell'INPDAP sono parametrabili a quattro indicatori di natura strategica (conformità; congruenza; scostamento; qualità).

Grazie a tali indicatori il Controllo strategico è oggi in grado di mettere a disposizione dell'Istituto una modellistica "matura", fondata su sistemi di misurazione in grado di "registrare" interi contesti di riferimento.

È il caso, in primo luogo, dell'indicatore di conformità, con il quale viene offerto agli Organi politici la sintesi degli andamenti di Governance attraverso lo studio del modello duale.

Nella Relazione di fine consiliatura la conformità si è arricchita dell'elaborazione di sei principi interpretativi che consentono di contestualizzare le analisi di impatto nell'ambito delle relazioni: indirizzi - pianificazione.

Allo stesso modo anche l'indicatore di qualità si presenta in grado di generare nuovi sviluppi applicativi.

Per quanto concerne l'indicatore di scostamento, il Controllo strategico ha proposto l'avvio di un sistema di "pesature" in termini di impatto sulle seguenti prospettive di valutazione:

- portatori di interesse esterni (utenti ed enti);
- portatori di interessi socio - politici;
- organizzazione;
- aspetti economico - finanziari.

Si tratta di una proposta assolutamente condivisibile in quanto diretta a consentire un ulteriore livello di interpretazione critica circa l'eventuale gap fra obiettivi e risultati. L'indicatore di congruenza, infine, ha trovato una sua prima organica applicazione attraverso lo sviluppo di una piattaforma per le procedure di allineamento.

Analisi PEST

È questo il terzo anno in cui il Controllo strategico propone una metodologia di analisi degli scenari politici – economici – sociali – tecnologici. Gli indicatori di natura strategica sono, infatti, "indicatori di contesto" e come tali devono fondarsi su di una piattaforma di conoscenze che ricavi anche dall'esterno le informazioni da "trattare".

Dopo una prima sperimentazione nel 2006, il modello PEST ha consentito, conformemente a quanto disposto dall'art. 6 d.l.vo 286/99, di formulare una serie di riflessioni e proposte che hanno trovato riscontri anche nell'ambito dei processi di riorganizzazione dell'Istituto.

I risultati dell'applicazione di tali metodologie all'analisi delle strategie sopra richiamate, vengono di seguito sinteticamente illustrate.

Strategie di consolidamento

L'affastellato susseguirsi delle riforme di settore impongono all'Istituto costanti rimodulazioni nelle strategie di consolidamento delle tradizionali aree di produzione.

È sufficiente ripercorrere i punti salienti della genesi stessa dell'Inpdap per verificare come l'Istituto in un arco temporale relativamente breve abbia assunto più ampie dimensioni nella tutela del lavoro pubblico.

Permangono, tuttavia, retaggi non ancora consunti di questo processo espansivo testimoniato dalla complessità dei rapporti con altri soggetti istituzionali che continuano a svolgere un ruolo talvolta condizionante.

In particolare vanno considerati:

- il ruolo delle Amministrazioni datrici sia per quel che concerne il settore delle entrate sia per quel che concerne il settore pensioni;
- i fattori esterni che ancora impediscono all'Inpdap di gestire la previdenza complementare;
- le tormentate vicende che hanno caratterizzato in passato la gestione esternalizzata del patrimonio immobiliare;
- i processi di cartolarizzazione, effetto di politiche pubbliche intervenute senza un'autentica interlocuzione con l'Istituto;
- le indispensabili interconnessioni che nel futuro dovranno sempre di più caratterizzare i rapporti convenzionali con le banche ai fini dell'erogazione delle prestazioni creditizie.

I profili dianzi elencati, secondo l'Ente, costituiscono una peculiarità che dovrà essere tenuta particolarmente presente anche dalla futura Governance per evitare l'ingenerarsi di difetti di comunicazione: la gestione istituzionale è infatti il risultato di una complessa "filiera" fatta di funzioni strumentali (proprie di soggetti esterni all'Istituto) e di funzioni finali (proprie dell'Inpdap).

Fino a quando tale rilevante complessità non sarà resa evidente, incomberà sull'Istituto oltre ai rischi gestionali anche un rischio di immagine, essendo inevitabile che la percezione ab externo si concentri sul ruolo rappresentativo dell'Inpdap piuttosto che sulle reali inefficienze infraprocedimentali sovente riconducibili a terzi.

L'Ente aggiunge le seguenti considerazioni:

- fino a quando l'Istituto non potrà avvalersi di un organico sistema sanzionatorio, su base legislativa, nell'ipotesi di morosità contributive non potranno considerarsi realizzati adeguati livelli di efficienza;
- il problema della ripetizione degli indebiti pensionistici, retaggio di un vecchio sistema di liquidazione, dove l'Inpdap subiva passivamente i ritardi e l'inefficienza dell'Amministrazione statale, non potrà essere adeguatamente risolto fino a quando non verrà messo a sistema un meccanismo di rivalsa, che diviene tanto più importante se si considerano gli ultimi orientamenti della giurisprudenza contabile ;

- la conclamata scarsità delle risorse finanziarie, destinata ad accentuarsi in conseguenza dell'imminente azzeramento dell'avanzo di amministrazione, impone di valutare realisticamente fino a che punto possa essere utile salvaguardare le attuali performance creditizie - sociali, piuttosto che orientarle verso un sistema alternativo di salvaguardie della condizione sociale che è oggi connesso al rilevante problema del non ancora avvenuto decollo della previdenza complementare per il settore pubblico.

La Corte pur prendendo atto delle iniziative adottate in materia non può non rilevare che in concreto le stesse solo parzialmente hanno realizzato le finalità previste dalla normativa vigente che attraverso il sistema dei controlli interni intende assicurare una compiuta verifica della economicità e proficuità della gestione e in specie l'accertamento dell'effettivo raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi prefissati.

D'altra parte le perduranti carenze nell'attuazione di detti controlli finisce per incidere negativamente anche sull'efficienza degli altri controlli come quello esercitato dal collegio sindacale e dal magistrato della Corte dei conti che anche attraverso le risultanze dei controlli interni è in grado di esprimere un giudizio compiuto sulla gestione dell'Ente.

Pianificazione – Budget e Controllo di Gestione -

In materia di pianificazione strategica, nel corso del 2007 è stato predisposto e poi deliberato dal Consiglio di Amministrazione il secondo Piano strategico triennale (2007-2009) dando avvio ad un complesso ciclo integrato di pianificazione e programmazione. L'intero processo è stato supportato dal progetto di Performance Management che ha visto l'elaborazione delle prime mappe strategiche che hanno permesso la visualizzazione e concretizzazione delle strategie in azioni concrete e misurabili (indicatori strategici chiave). In materia di misurazione delle attività gestionali sono stati realizzati indicatori di efficienza per area di produzione (Pensioni, Previdenza, Credito), per Sede provinciale e territoriale e per Compartimento, per il successivo raffronto con gli indicatori di efficienza nazionali (INPDAP). In tema di rilevazione dei costi, predefinita la griglia dei costi diretti ed indiretti e la gerarchia dei Centri di Costo, si rileva ogni anno il costo complessivo ed il costo pieno per Centro di Costo, quest'ultimo propedeutico per la definizione del costo unitario di prodotto.

Gli obiettivi assegnati alla competente Direzione Centrale hanno riguardato essenzialmente:

- la realizzazione di un sistema integrato di pianificazione strategica, programmazione, budget e controllo in connessione con il completamento del sistema di decentramento funzionale dell'Istituto sul territorio;
- la messa a regime del Controllo di Gestione e la definizione di un sistema di parametri e di indicatori e conseguenti metodologie di valutazione.

Con l'emanazione, da parte del Direttore Generale, della determinazione n. 96 del 26 aprile 2007 sono stati assegnati gli obiettivi operativi per l'anno 2007, a conclusione della progressiva evoluzione del processo di definizione del budget, integrato con il piano strategico triennale, e completamente decentrato sul territorio.

In relazione al Controllo di Gestione, nel corso del 2007, è stato ulteriormente implementato il Cruscotto Direzionale (SAP/R3 — SAP/BW) attraverso il quale la dirigenza dell'Istituto dispone delle informazioni relative alla gestione delle attività istituzionali realizzate sia in termini quantitativi che economici e si sono realizzati i primi modelli direzionali (Data Drill) per il monitoraggio dei progetti inerenti le Dichiarazioni Mensili Analitiche e l'implementazione della banca dati dell'Istituto.

In aggiunta a quanto precedentemente già descritto, sono state realizzate nel corso del 2007 una serie di attività volte all'ulteriore sviluppo del sistema del Controllo di Gestione, a seguito dell'introduzione della contabilità economico — analitica in applicazione del DPR 97/03, fra le quali un sistema di rilevazione dei costi per struttura (*composizione dei costi per fattori produttivi — costo complessivo di centro di costo — costo pieno di centro di costo*).

Sostanzialmente si è pervenuti in una fase in cui si è nella possibilità di fornire un confronto sistematico tra gli obiettivi programmati e i risultati conseguiti, di verificare l'andamento della gestione e valutare eventuali scostamenti, al fine di adottare i necessari correttivi. In sintesi si sarebbero conseguiti i seguenti risultati:

- Definizione del Piano Strategico triennale 2007/2009 approvato con delibera del CdA n.429 del 26 giugno 2007.
- Predisposizione e realizzazione di Mappe Strategiche e BSC (Balanced scorecard) delle Entrate e Posizione Assicurativa, nonché di modelli direzionali per le Denunce Mensili Analitiche e l'implementazione della Banca Dati e gestione del Cruscotto Direzionale;
- Realizzazione del ciclo di programmazione e budget per l'anno 2008 e predisposizione della circolare di avvio n.14 del 7 giugno 2007;
- Predisposizione di reports di valutazione dei Piani di Produzione e del budget per il 2008 rispetto agli indicatori individuati;

- Elaborazione condivisa degli indicatori di efficienza, la cui applicazione permette di valutare il grado di efficienza produttiva ed economica realizzata dalle Strutture operative dell'Istituto;
- Sviluppo delle funzionalità del Controllo di Gestione e della contabilità economico/analitica per Centri di Costo. Predisposizione di piani diretti alla comunicazione e formazione per gli utilizzatori del sistema del Controllo di Gestione anche attraverso l'alimentazione della procedura di e-learning in relazione al miglioramento d'implementazione del sistema stesso.
- Individuazione di un primo sistema di indicatori per la rilevazione dell'efficienza e dell'efficacia delle attività;
- Analisi delle informazioni che alimentano il Cruscotto Direzionale in relazione al rilascio di nuovi applicativi;
- Supporto alla dirigenza dell'Istituto per l'analisi dell'andamento della gestione e dei costi sostenuti da ogni Unità Organizzativa mediante reportistica e comunicazione mirata;
- Predisposizione di forme di rappresentazione dei risultati a "confronti espliciti" (reports con dati relativi a pari periodi di anni precedenti sia in relazione ai dati di produzione che ai dati economici e risorse utilizzate).

3.4 L'INFORMATIZZAZIONE DEI SERVIZI

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza ha sempre considerato l'acquisizione del nuovo sistema informativo una priorità strategica per l'Inpdap, per la sua valenza trasversale in tutti i campi di attività istituzionale, sia sotto l'aspetto organizzativo che di evoluzione funzionale.

Le ingenti risorse finanziarie impiegate ed il tempo trascorso dall'attivazione dei relativi progetti, a fronte di una informazione non sempre adeguata e tempestiva, hanno determinato il Consiglio ad esercitare la propria azione di vigilanza, al fine di individuare criticità esistenti ed i motivi che hanno causato gli scostamenti rispetto alla progettualità originaria.

L'iniziale gap informativo è stato in parte colmato da un rapporto redatto dalla Direzione centrale Organizzazione e Formazione, con il coinvolgimento delle altre componenti della Tecnostruttura informatica ma la debolezza di informativa sistematica sullo stato del programma, che ha coinvolto ingenti risorse finanziarie ed umane dell'Istituto, ha certamente nociuto alla trasparenza e non ha fatto emergere tempestivamente i punti critici che si manifestano nella gestione di progetti innovativi complessi.

Inoltre, non risulta essere stata presa in considerazione l'analisi dei costi e dei benefici diretti ed indiretti dell'operazione stessa e del tempo dei rientri degli investimenti.

Le citate difficoltà di coordinamento fra i settori applicativi sistemistici hanno comportato particolari criticità nel momento dei collaudi, centrati sulla perfezione tecnica degli applicativi piuttosto che sulla loro funzionalità sul posto di lavoro. Va inoltre evidenziato un ritardo nel rilascio di molti applicativi rispetto a quanto in precedenza rimodulato anche se non è possibile data la mancanza di apposite analisi economiche ex ante, quantificare l'eventuale scarto economico.

Il governo dello sviluppo richiede una particolare attenzione che anche per l'avvenire non potrà permettersi una diminuzione della necessaria attenzione gestionale che impone tale materia per non generare nuove cadute di efficienza.

Nel corso del 2007 sono state proseguite le attività di Normalizzazione del Sistema informativo, che al 31 dicembre del 2007 era composto principalmente dalle seguenti componenti:

- SIN Istituzionale – Sistema informativo istituzionale normalizzato;
- SIN Autogoverno – Sistema informativo autogoverno normalizzato;
- NSI – Sistema informativo in fase di reingegnerizzazione da dimettere;
- Bull – Sistema proprietario da dismettere per la gestione del TFR e della Previdenza Complementare, in fase di reingegnerizzazione.

Il Consiglio di Amministrazione Inpdap, con deliberazione n. 494 del 26/6/2007 ha approvato il Piano strategico triennale 2007-2009.

Nel documento è stata evidenziata la linea d'indirizzo dell'Istituto caratterizzata sia da una forte spinta all'innovazione tecnologica, finalizzata a realizzare le condizioni ottimali per il conseguimento di obiettivi di efficienza, trasparenza, ed efficacia nei servizi resi, sia da modifiche ordinamentali, soprattutto con riferimento all'applicazione del DPR 97/2003, che hanno determinato una forte attenzione verso l'impiego di strumenti contabili utilizzabili anche a supporto di analisi gestionali, e conseguentemente una riconsiderazione delle infrastrutture tecnologiche.

Per quanto riguarda l'evoluzione del sistema informativo, la strategia di intervento si è concretizzata nel dare seguito al Programma di Normalizzazione del Sistema Informativo volto a superare le obsolescenze tecnologiche e le carenze architetturelle nonché le inefficienze funzionali che caratterizzavano l'informatica dell'Istituto.

Il Programma di Normalizzazione consiste in un programma di attività finalizzato allo sviluppo, tramite riuso e non, di nuovi applicativi, la reingegnerizzazione di quelli esistenti, l'integrazione delle diverse componenti ed il rinnovamento di tutto l'ambiente hardware. La manutenzione e l'esercizio dei conseguenti sistemi informativi è al di fuori del Programma e l'Istituto ha previsto di acquisire all'esterno i relativi servizi professionali.

A tal proposito quando a luglio 2007 si è avviato il processo di impostazione dell'acquisizione di tali servizi, sembrava più o meno imminente l'avvio della razionalizzazione degli enti previdenziali; i Vertici dell'Istituto hanno ritenuto pertanto opportuno rinviare ogni decisione sull'esercizio dei sistemi ai primi mesi del 2008 e avviare nel frattempo le gare per far fronte a quanto già concluso per un periodo di tempo sufficiente a che il quadro politico definisse le linee di evoluzione degli Istituti previdenziali.

Nel 2007 l'Istituto, sempre nell'ambito del Piano di Normalizzazione del Sistema Istituzionale, ha predisposto un "modello" per la gestione dei piani di avviamento in esercizio dei progetti previsti dal Piano medesimo.

Con l'intento di ridisegnare l'architettura elaborativa (hardware e software) centrale e periferica, attraverso la razionalizzazione del patrimonio tecnologico esistente e l'introduzione di nuove piattaforme, adeguatamente configurate in termini di capacità elaborativa, risorse per la memorizzazione ed il salvataggio dei dati, è stata indetta già nel corso dell'anno 2005 una gara per la "*Razionalizzazione degli ambienti tecnologici dell'INPDAP*" volta a realizzare una nuova infrastruttura tecnologica integrata, rispondente ai requisiti di alta affidabilità, prestazioni, robustezza e sicurezza dei dati.

In coerenza con il piano dei rilasci l'Istituto ha messo a punto un piano di avviamento in esercizio delle applicazioni che prevede le attività di collaudo, sperimentazione ed avviamento, assistenza all'utente ed eventuale manutenzione che traguarderà presumibilmente il primo trimestre 2009.

D'altro canto, la complessità e dimensione del SIN, che coinvolge le aree istituzionali dell'Inpdap (pensioni, prestazioni previdenziali, posizione assicurativa, entrate) comporta, a valle del rilascio delle diverse componenti, un periodo di stabilizzazione e consolidamento del sistema, necessario alla corretta e completa messa a regime dello stesso, in cui è indispensabile una profonda conoscenza e padronanza delle componenti funzionali, tecniche e di processo del sistema.

La fase di consolidamento, infatti, comporta sia attività tecniche, quali una "prevedibile" manutenzione evolutiva delle procedure finalizzata a conseguire il

livello ottimale di efficienza e di operatività dell'Istituto, e l'assistenza agli utenti del sistema, per consentire all'Istituto di acquisire la piena padronanza delle funzionalità del sistema e quindi l'uso ottimale dello stesso, sia attività di supporto organizzativo al personale delle Direzioni centrali amministrative indispensabile per garantire l'avvio in tempi certi. Tale fase, peraltro, è fondamentale per creare le condizioni migliori per traguardare la stabilizzazione e il consolidamento del sistema verso il successo finale. La garanzia di una sua corretta gestione, quindi, è di estrema rilevanza, non solo per l'immagine interna ed esterna dell'Istituto ma anche e soprattutto per evitare che gli sforzi e l'investimento sin qui affrontati, non vengano dispersi o fortemente compromessi.

Di seguito, si riepilogano, le spese sostenute nell'esercizio finanziario 2007, secondo l'articolazione delle voci prevista dal CNIPA.

Spese di sviluppo

Spese di sviluppo-DCSITT (ex SPATS)	Impegnato 2007
Acquisto grandi sistemi	€ 193.000,00
Acquisto sistemi intermedi	€
Acquisto stazioni di lavoro	€ 383.000,00
Acquisto altro hardware	€ 193.000,00
Acquisto software di base e di ambiente	€ 674.000,00
Totale Hardware e software di base	€ 1.443.000,00
Acquisto pacchetti applicativi	€ 4.634.000,00
Studi e consulenze	€
Sviluppo sw ad hoc e manutenzione evolutiva	€
Avviamento e messa in produzione	€
Servizi integrazione sistemi	€
Totale Software applicativo	€ 4.634.000,00
Acquisto apparati attivi e passivi	€ 462.000,00
Totale Reti	€ 462.000,00
Formazione utenti	€ -
Formazione addetti ICT	€ -
Totale Formazione	€ -
Altri costi di investimento e sviluppo	€ 15.000,00
Altre voci di sviluppo	€ 15.000,00
TOTALE SPESE DI SVILUPPO	€ 6.554.000,00

Spese di gestione

Spese di gestione – DCSITT (ex SPATS)	Impegnato 2007	
Locazione/leasing grandi sistemi		
Locazione/leasing sistemi intermedi		
Locazione/leasing stazioni di lavoro		
Locazione/leasing altro hardware	€	3.000,00
Manutenzione hw grandi sistemi	€	4.614.000,00
Manutenzione hw sistemi intermedi		
Manutenzione hw stazioni di lavoro	€	240.000,00
Manutenzione altro hardware	€	86.000,00
Locazione/leasing sw di base e di ambiente	€	307.000,00
Manutenzione sw di base e di ambiente	€	821.000,00
Totale Hardware e software di base	€	6.071.000,00
Locazione/leasing pacchetti applicativi	€	1.613.000,00
Manutenzione pacchetti applicativi	€	2.016.000,00
Manutenzione adeguativa correttiva del sw ad hoc		
Totale Software applicativo	€	3.629.000,00
Servizi di gestione reti	€	1.009.000,00
Servizi di telecomunicazione	€	13.788.000,00
Servizi TLC a valore aggiunto		
Totale Reti	€	14.796.000,00
Servizi gestione sistemi	€	11.587.000,00
Servizi acquisizione dati		
Servizi assistenza utenti	€	2.700.000,00
Servizi elaborazione dati ed accesso BD esterne	€	591.000,00
Totale Altri servizi	€	14.878.000,00
Altre voci di manutenzione e gestione	€	69.000,00
Totale Altre voci di gestione	€	69.000,00
TOTALE SPESE DI GESTIONE	€	39.443.000,00
TOTALE GENERALE	€	45.997.000,00

Con la realizzazione del Progetto Sicurezza avviato negli scorsi anni l'Istituto si propone di:

- disporre di un efficiente sistema di sicurezza logico per la tutela delle informazioni in grado di assicurare il controllo efficace dell'accesso ai servizi del Sistema Informativo attribuendo livelli di sicurezza differenziati in relazione al profilo di appartenenza di ciascun utente del Sistema stesso;
- salvaguardare l'integrità del patrimonio informativo attraverso adeguate contromisure di natura preventiva, di rilevazione e di correzione, a fronte di attacchi o minacce di provenienza sia esterna che interna, contromisure finalizzate alla riduzione del rischio di impatto sui beni di natura informatica ed a tutela della riservatezza dei dati, in accordo con le politiche di sicurezza emanate dall'Istituto;
- costituire un'infrastruttura che sia in grado di rendere disponibile i servizi del Sistema Informativo anche in condizioni di emergenza (Business Continuity e Disaster Recovery).

Nel corso del 2007, le iniziative sul Progetto Sicurezza si sono concretizzate nella prosecuzione della realizzazione del *Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni* (SGSI) nell'ambito del SIN. Gli interventi in merito, finalizzati alla sicurezza logica e fisica del sistema informativo, rientrano nella Fase di Implementazione del *Piano Generale di Sicurezza dell'Istituto* (PGS), già avviata l'anno precedente e prevista dal modello di gestione della sicurezza, presentato e descritto nel Piano stesso.

L'Istituto ha avviato uno specifico programma dedicato all'introduzione di provvedimenti sia formali sia operativi rivolti all'osservanza del D.Lgs. n. 196/2003. L'obiettivo è portare a regime la gestione di tutti gli adempimenti previsti in materia.

A questo scopo è stato definito il "Documento Programmatico sulla Sicurezza dei Dati" (DPS) così come previsto dal sopra citato D.Lgs. Nel corso dell'anno sono state supportate le iniziative promosse dall'Ufficio privacy relativamente alle attività previste dal sistema di gestione privacy e descritte nel "Piano di Gestione Privacy", predisposto contestualmente allo stesso DPS.

In particolare sono state avviate le revisioni dei contratti in essere, così come previsto nel DPS, al fine di attuare il modello organizzativo vigente in Istituto.

A sostegno della diffusione della consapevolezza in materia di privacy, l'Istituto può avvalersi di un'apposta sezione della propria Intranet contenente la documentazione inerente alla materia.

Permane nel 2007 la carenza di personale delle due Direzioni/strutture in termini quali-quantitativi, nonché l'insufficienza di livelli dirigenziali con specifica professionalità. Presso le sedi periferiche è presente personale amministrativo con funzioni anche informatiche (referenti informatici), nonché amministratori di rete provenienti dalle ex DPT, che oltre a svolgere le mansioni per le quali è inquadrato, esercitano anche alcune attività informatiche.

Sul fronte della carenza delle professionalità a supporto del Sistema Informativo Normalizzato si evidenzia, nel corso del 2007, l'espletamento di una gara per i Servizi di Gestione e Conduzione del S.I. e la predisposizione delle attività propedeutiche all'avvio dei servizi del Fleet Management per la gestione delle stazioni di lavoro delle sedi centrali e periferiche.

Attualmente il patrimonio di conoscenze relativo ai processi e alle funzioni del nuovo sistema, è ripartito tra Istituto e Fornitore, il quale, in considerazione dello specifico know how, ha rappresentato una risorsa indispensabile per accompagnare la fase di avviamento ed esercizio delle applicazioni e per supportare l'istituto nel

governo funzionale del piano dei rilasci anche in relazione alle complesse problematiche di natura organizzativa connesse. Infatti, i soggetti titolari del contratto di implementazione del sistema Istituzionale mediante riuso (RTI Almaviva, IBM, CSI Management, Eustema) e del contratto Servizi e progetti per l'integrazione del sistema (Almaviva) — scelti già come fornitori unici in virtù delle esperienze pregresse — possiedono ad oggi una conoscenza dei sistemi e dei processi interni, consolidata per effetto delle esperienze maturata in questi anni di collaborazione con l'Istituto

In relazione all'attuale struttura informatica interna dell'Ente, la Corte pur considerando che l'apporto delle risorse esterne è stato determinante nella fase di sviluppo e messa in produzione del sistema informativo INPDAP, non può peraltro omettere di rilevare che nelle fasi successive l'informatica interna può e deve adeguarsi in modo di limitare al massimo l'uso di risorse esterne, ad esclusione di quelle di puro sviluppo.

Per ottenere un siffatto risultato occorre un adeguamento qualitativo e quantitativo delle risorse interne, il cui numero è attualmente assai squilibrato rispetto a quello dei soggetti esterni che operano nell'ambito della struttura (circa 400 unità esterne contro circa 200 unità interne).

Occorre comunque prevedere per il personale interno un adeguato piano di formazione teorica cui deve seguire un affiancamento con gli esterni, ai quali deve essere affidato per contratto il compito di rendere in concreto autonomi i primi in un tempo definito.

Per quanto riguarda infine il ruolo dei consulenti (circa 10) operanti nell'area informatica è appena il caso di sottolineare la necessità che l'attività degli stessi si svolga sempre nell'esclusivo interesse dell'Istituto in base alle direttive ed in attuazione delle decisioni dei competenti vertici dirigenziali in relazione alle quali i consulenti devono sempre porsi, non certo in termini antagonisti, ma come elemento di utile supporto tecnico per il conseguimento degli obiettivi prefissati.

La necessità di portare a compimento un nuovo modello informatico adeguato alle esigenze funzionali dell'Istituto richiede comunque che la stessa venga soddisfatta nella consapevole considerazione di un equilibrato rapporto tra costi e benefici.

3.5 IL CONTENZIOSO

L'organizzazione dell'Avvocatura interna attualmente è strutturata in Avvocatura centrale e Avvocature compartimentali.

Nel 2007, al fine di consentire una migliore razionalizzazione delle risorse, e si è proceduto all'accorpamento dell'Avvocatura compartimentale del Lazio con l'Avvocatura centrale si è finalmente stabilizzata a seguito dell'assunzione avvenuta nel corso del 2006 di 30 nuovi legali, la presenza sul territorio dell'Avvocatura.

La pianta organica dell'Istituto prevede 51 legali ed attualmente gli avvocati in servizio sono 48.

Come già riferito dalla Corte nel referto per il 2006 l'immissione in servizio degli avvocati e la loro presenza sul territorio ha consentito la creazione di un primo nucleo dell'Avvocatura presso le Sedi compartimentali secondo un disegno organizzativo mirato alla maggiore efficienza ed autosufficienza con conseguenti risparmi di spesa considerevoli per effetto della riduzione degli affidamenti di incarichi a professionisti esterni.

I nuovi professionisti hanno curato la difesa dell'Ente in 2.579 nuove vertenze, assorbendo in taluni compartimenti la quasi totalità dei mandati a difesa, ed hanno rilasciato 308 pareri, oltre quelli espressi per le vie brevi.

Considerando che la spesa media di ogni professionista si aggira su circa euro 1.500,00/2.500,00 a causa (stima probabilmente inferiore a quella reale), appare evidente il consistente risparmio realizzato dall'Ente nelle aree in cui i legali neo assunti hanno svolto la loro attività.

Nelle descritte condizioni le controversie per le quali è stato conferito mandato a difesa ai legali interni ed ancora non definite alla data del 31 dicembre 2007 ammontavano a numero 13.366.

Nel periodo 1° gennaio 2007 - 31 dicembre 2007 sono state assegnate ai legali interni n. 4.237 nuovi affari contenziosi e n. 460 affari consultivi, ripartiti per materia come da sottostante tabella riepilogativa:

MATERIA	CAUSE	PARERI
TFS-TFR	717	63
Pensioni	2029	69
Personale	244	17
Credito	75	47
Patrimonio	770	186
Varie	50	52

I procedimenti decisi nell'anno sono stati n. 700 a conclusione di vertenze per lo più incardinate negli anni precedenti.

Nello stesso anno, per quanto concerne il contenzioso, per il quale l'Istituto è stato rappresentato e difeso in giudizio dall'Avvocatura interna, a titolo di spese giudiziali ed onorari sono stati liquidati in sentenza a carico dell'Istituto euro 80.000

circa, mentre sono stati liquidati e recuperati a carico delle controparti soccombenti circa euro 84.000.

Dai dati riportati emerge con tutta evidenza che anche nell'anno in esame vi è stato un notevole incremento di contenzioso nella materia pensionistica, determinato per lo più dall'entrata in vigore dell'art. 1, commi 774, 775 e 776 della legge 296/2006.

Tale fenomeno è destinato a concludersi favorevolmente per l'istituto dopo la pronuncia della Corte Costituzionale (sent. n. 74 del 2008) che ha ritenuto legittima la nuova normativa.

Per quanto concerne il contenzioso con l'INPDAP in ordine alla decorrenza dei nuovi criteri di determinazione degli onorari, la Corte di Appello di Roma, in data 8 aprile 2008 ha respinto l'appello proposto dall'Istituto confermando la sentenza del Tribunale di Roma, sezione Lavoro, che aveva ritenuto legittima la retroattività prevista nel Regolamento deliberato dall'Ente.

Il contenzioso affidato a professionisti esterni riferito al 2007 è stimato indicativamente, tenendo conto delle risultanze tutt' ora non aggiornate delle procedura Teleforum in numero 377 controversie di cui 222 attive e 155 passive.

Il costo complessivo degli onorari a favore dei legali esterni, è stimato con circa a 2.705.000 euro.

L'estrema sommarietà ed incertezza sui dati riferiti induce, ancora una volta la Corte a riaffermare l'assoluta necessità, non ulteriormente differibile, di rimuovere le criticità esistenti nella rilevazione del contenzioso, dovute essenzialmente alla tuttora incompiuta realizzazione del progetto Teleforum onde ottenere un quadro completo d'informazioni per una disamina attenta del fenomeno sotto ogni profilo e per ogni opportuno intervento in un settore di primaria importanza quale significativo indice della qualità del servizio svolto dall'Ente nei confronti degli iscritti.

In ordine poi al rilevato ingente onere per il ricorso a legali esterni, la Corte ha espresso, come già manifestato nell'ambito dell'indagine conoscitiva promossa dalla commissione bicamerale sull'attività degli enti gestori di forme obbligatorie di previdenza e assistenza sociale, l'esigenza di individuare forme di sinergie tra le avvocature INPS ed INPDAP.

3.6 LE CONSULENZE

Per l'esercizio 2007 le spese per consulenze sono iscritte nel rendiconto gestionale INPDAP redatto ai sensi del DPR n. 97/2003 soprattutto al capitolo

2.1.1.3.25 - compensi per le "consulenze esterne e le collaborazioni" che registra per la competenza 2007 impegni totali pari ad euro 1.262.948,86 e pagamenti per euro 1.165.011,25.

Il dato previsionale pari ad euro 1.263.400,00 è superiore quindi al totale degli impegni.

La voce più significativa è rappresentata dal capitolo concernente gli oneri delle consulenze per la normalizzazione del sistema informativo.

Trattasi di spese per consulenze specializzate comprensive di alcune specificamente tecniche (ad esempio, perizie connesse, alla gestione ed alla alienazione degli immobili).

L'articolazione per tipologia è riportata nella tabella che segue:

	Impegnato 2007
Spese per la collaborazione e l'assistenza:	
consulenze varie dal ruolo stipendi	263.658,70
consulenze per normalizzazione sistema informativo	999.290,16
Totale impegnato	1.262.948,86

Nel capitolo 2.1.1.3.09 trovano inoltre evidenza, tra l'altro le spese per perizie e collaudi tecnici affidati a professionisti esterni per oggetti specifici: questi incarichi di regola non costituiscono consulenze ricadenti nel dettato della legge n. 191/2004 in quanto, funzionali alle procedure di dismissione immobiliare o ad altre ipotesi in cui l'intervento del consulente è normativamente previsto.

A fronte di un dato previsionale di euro 1.928.700,00 il totale dell'impegnato risulta pari a euro 1.600.705,56 di cui risulta pagato un importo pari a euro 1.130.535,62.

	Impegnato 2007
Onorari professionisti (perizie tecniche)	1.172.489,19
Partecipazione a commissione gare	327.810,00
Onorari professionisti (spese notarili)	100.406,37
Totale impegnato	1.600.705,56

La spesa totale sostenuta nell'anno 2007 ammonta complessivamente a **2.863.854,42** euro.

Il dato relativo a quelle che possono essere considerate consulenze in senso proprio come emergente anche dalle verifiche del Collegio sindacale, appare in linea con le prescrizioni di contenimento della spesa pubblica previste dalla legge 23 dicembre 2005 n.266, art. 1 (commi 9, 56 e 57).

Complessivamente, infatti, nell'anno 2007 sono stati effettuati impegni pari a 1.262 milioni a fronte di 1.266 milioni che corrispondono al 40% della spesa 2004.

L'andamento della spesa relativa ai capitoli sopra indicati può evincersi dal successivo prospetto da cui emerge un sostanziale decremento della spesa nel corso degli ultimi esercizi

Capitolo	Previsione	Impegnato	Pagato	da pagare
211309- Compensi ed onorari per commissioni e speciali incarichi				
Anno 2007	1.928.700,00	1.600.705,56	1.130.535,62	470.169,94
Anno 2006	1.709.000,00	1.182.246,66	725.329,38	456.917,28
Anno 2005	1.431.400,00	1.208.294,06	495.655,87	712.638,19
Anno 2004	3.450.002,00	2.479.302,04	1.074.812,01	1.404.490,03
Anno 2003	1.983.800,00	1.513.328,15	859.722,26	653.605,89
Anno 2002	3.144.243,00	2.253.427,13	1.481.543,15	771.883,98
Anno 2001	6.314.718,51	3.016.086,68	1.108.569,57	1.907.517,12
2113.25 - Compensi per consulenze esterne e collaborazioni				
Anno 2007	1.263.400,00	1.262.948,86	1.165.011,25	97.937,61
Anno 2006	1.551.900,00	1.551.830,11	1.401.881,32	149.948,79
Anno 2005	4.187.500,00	4.187.347,53	3.730.740,03	456.607,50
Anno 2004	3.257.700,00	3.164.823,04	2.378.610,86	786.212,18
Anno 2003	2.767.700,00	2.667.311,95	1.318.434,69	1.348.877,26
Anno 2002	3.221.851,00	2.767.625,26	1.965.980,23	801.645,03
Anno 2001	3.854.317,84	3.075.178,13	1.820.904,96	1.254.273,16
Totale ai due capitoli				
Anno 2007	3.192.100,00	2.863.654,42	2.295.546,87	568.107,55
Anno 2006	3.260.900,00	2.734.076,77	2.127.210,70	606.866,07
Anno 2005	5.618.900,00	5.395.641,59	4.226.395,90	1.169.245,69
Anno 2004	6.707.700,00	5.644.125,08	3.453.422,87	2.190.702,21
Anno 2003	4.751.500,00	4.180.640,10	2.178.156,95	2.002.483,15
Anno 2002	6.366.094,00	5.021.052,39	3.447.523,38	1.573.529,01
Anno 2001	10.169.036,34	6.091.264,81	2.929.474,53	3.161.790,28

La Corte nel richiamare gli organi responsabili dell'Ente alla più stretta osservanza della normativa vigente in materia, ribadisce l'esigenza ineludibile che il ricorso a tale sussidi esterni sia limitato ai casi di effettivo e obbiettivo riscontro di carenze nell'ambito delle risorse interne dell'Istituto, e cio anche in conformità ai contenuti della delibera n.6 del 15 febbraio 2005 adottata dalla Sezioni Riunite della Corte dei conti.