

INDICI DI BILANCIO
II.PP.

1/a)	INDICE DI AUTONOMIA FINANZIARIA	1995	1996	1997
	<u>Entrate correnti - Trasferimenti correnti</u>	1,00	0,99	0,99
	Entrate correnti			
1/b)	INDICE DI DIPENDENZA FINANZIARIA	1995	1996	1997
	<u>Entrate trasferimenti correnti</u>	0,00	0,01	0,01
	Entrate correnti			
2)	INDICE DI AUTONOMIA CONTRIBUTIVA	1995	1996	1997
	<u>Entrate contributive</u>	0,92	0,92	0,94
	Entrate correnti			
3)	INDICE DI VELOCITA DI GESTIONE DEL TOTALE DELLE SPESE CORRENTI	1995	1996	1997
	<u>Pagamenti spese correnti di competenza</u>	0,99	0,99	1,00
	Impegni spese correnti di competenza			
4)	INDICE DI RISCOSSIONE DELLE ENTRATE PROPRIE	1995	1996	1997
	<u>Riscossioni entrate proprie e assimilabili</u>	0,87	0,73	0,99
	Accertamenti entrate proprie e assimilabili			
5)	INCIDENZA RESIDUI ATTIVI	1995	1996	1997
	<u>Totale residui attivi dell'esercizio di competenza</u> x100	9,33	18,39	17,72
	Totale accertamenti dell'esercizio di competenza			
6)	INCIDENZA RESIDUI PASSIVI	1995	1996	1997
	<u>Totale residui passivi di competenza</u> x100	16,69	19,57	26,79
	Totale impegni di competenza			
7)	SMALTIMENTO RESIDUI ATTIVI	1995	1996	1997
	<u>Residui riscossi + minori accertamenti</u>	0,48	0,14	0,31
	Residui all'1/1 + maggiori accertamenti			
8)	SMALTIMENTO RESIDUI PASSIVI	1995	1996	1997
	<u>Residui pagati + minori accertamenti</u>	0,92	0,33	0,51
	Residui all'1/1 + maggiori accertamenti			
9/a)	INDICE DELLA CAPACITA DI SPESA	1995	1996	1997
	<u>Totale pagamenti (sulla competenza + residui)</u>	0,84	0,80	0,81
	Massa spendibile (impegni sulla comp. + Res. all'1/1)			
9/b)	INDICE DI ACCUMULO DEI RESIDUI PASSIVI	1995	1996	1997
	<u>Totale residui al 31/12</u>	0,01	0,21	0,23
	Massa spendibile (impegni di comp. + Res. all'1/1)			
10/a)	INDICE DI AUTOCOPERTURA DELLE SPESE ISTITUZIONALI	1995	1996	1997
	<u>Entrate contributive accertate</u>	0,83	1,05	1,01
	Spese prestazioni istituzionali impegnate			
10/b)	INDICE DI CAPACITA FINANZIARIA CORRENTE	1995	1996	1997
	<u>Entrate correnti totali accertate</u>	0,85	1,08	1,03
	Spese correnti totali impegnate			
10/c)	INDICE DI CAPACITA FINANZIARIA TOTALE	1995	1996	1997
	<u>Entrate totali accertate</u>	1,03	1,04	1,05
	Spese totali impegnate			

INDICI DI BILANCIO
CTPS

1/a)	INDICE DI AUTONOMIA FINANZIARIA	1995	1996	1997
	<u>Entrate correnti - Trasferimenti correnti</u>		0,74	0,73
	Entrate correnti			
1/b)	INDICE DI DIPENDENZA FINANZIARIA	1995	1996	1997
	<u>Entrate trasferimenti correnti</u>		0,26	0,27
	Entrate correnti			
2)	INDICE DI AUTONOMIA CONTRIBUTIVA	1995	1996	1997
	<u>Entrate contributive</u>		0,73	0,72
	Entrate correnti			
3)	INDICE DI VELOCITA DI GESTIONE DEL TOTALE DELLE SPESE CORRENTI	1995	1996	1997
	<u>Pagamenti spese correnti di competenza</u>		1,00	1,00
	Impegni spese correnti di competenza			
4)	INDICE DI RISCOSSIONE DELLE ENTRATE PROPRIE	1995	1996	1997
	<u>Riscossioni entrate proprie e assimilabili</u>		0,88	0,99
	Accertamenti entrate proprie e assimilabili			
5)	INCIDENZA RESIDUI ATTIVI	1995	1996	1997
	<u>Totale residui attivi dell'esercizio di competenza</u> x100		5,90	3,71
	Totale accertamenti dell'esercizio di competenza			
6)	INCIDENZA RESIDUI PASSIVI	1995	1996	1997
	<u>Totale residui passivi di competenza</u> x100		31,51	22,20
	Totale impegni di competenza			
7)	SMALTIMENTO RESIDUI ATTIVI	1995	1996	1997
	<u>Residui riscossi + minori accertamenti</u>		0,00	0,00
	Residui all'1/1 + maggiori accertamenti			
8)	SMALTIMENTO RESIDUI PASSIVI	1995	1996	1997
	<u>Residui pagati + minori accertamenti</u>		0,00	0,00
	Residui all'1/1 + maggiori accertamenti			
9/a)	INDICE DELLA CAPACITA DI SPESA	1995	1996	1997
	<u>Totale pagamenti (sulla competenza + residui)</u>		0,68	0,93
	Massa spendibile (impegni sulla comp. + Res. all'1/1)			
9/b)	INDICE DI ACCUMULO DEI RESIDUI PASSIVI	1995	1996	1997
	<u>Totale residui al 31/12</u>		0,32	0,29
	Massa spendibile (impegni di comp. + Res. all'1/1)			
10/a)	INDICE DI AUTOCOPERTURA DELLE SPESE ISTITUZIONALI	1995	1996	1997
	<u>Entrate contributive accertate</u>		0,73	0,70
	Spese prestazioni istituzionali impegnate			
10/b)	INDICE DI CAPACITA FINANZIARIA CORRENTE	1995	1996	1997
	<u>Entrate correnti totali accertate</u>		0,99	0,97
	Spese correnti totali impegnate			
10/c)	INDICE DI CAPACITA FINANZIARIA TOTALE	1995	1996	1997
	<u>Entrate totali accertate</u>		1,00	1,11
	Spese totali impegnate			

VIII. APPROVAZIONE E PRONUNCE MINISTERIALI

Il consuntivo 1997 è stato deliberato dal Consiglio di amministrazione il 30 settembre 1998 (del.n.847) ed approvato in via definitiva dal Consiglio di indirizzo e vigilanza con delibera n.49 del 10 novembre 1998, quindi ben oltre il termine del 31 luglio normativamente previsto.

Il Consiglio di indirizzo e vigilanza ha integrato la delibera di approvazione con un allegato nel quale ha formulato inviti e proposte per il prossimo bilancio.

Dopo aver rilevato il ritardo già menzionato, nella predisposizione del consuntivo 1997, il C.I.V. ha preliminarmente preso nota delle delibere in data 29 luglio 1998, n.829, e 9 settembre 1998, n.834 con le quali il Consiglio di amministrazione ha proceduto al riaccertamento dei residui attivi e passivi per gli anni 1996 e precedenti.

“Con il predetto atto deliberativo n. 834” - rileva il C.I.V. - “si è provveduto a rettificare errori di imputazione contabile per quanto riguarda le entrate contributive pervenute nel primo trimestre 1997 per le ex gestioni CPDEL, CPS, CPI e CPUG. In particolare, il complessivo importo introitato di £.5.842.347.355.925 venne imputato integralmente al conto residui 1996, mentre andava imputato alla competenza dell'esercizio '97 per £.3.322.722.516.210 e solo per le restanti £ 2.519.624.839.715 al conto dei residui dell'esercizio '96”.

“Evidentemente, sia i capitoli interessati che i saldi finali del conto consuntivo 1996 devono intendersi sostanzialmente ridotti degli importi rettificati con la predetta deliberazione. In tal senso sono stati modificati i dati; in particolare, le entrate contributive, pari a £.50.666.499.226.632, sono state già ridotte del predetto importo di £.3.322.722.516.210” “...l'errore di cui sopra va stigmatizzato nella sua gravità per gli aspetti non soltanto contabili ma anche politici che

esso ha comportato, pur dando atto che sul piano sostanziale, alla chiusura dell'esercizio 1997, non è avvenuta alcuna modifica reale dei dati complessivi 1996 e 1997".

"Infatti, non può non sottolinearsi che il conto consuntivo 1996 è stato approvato dal C.I.V. con £.4.333.346.273.099 di avanzo di amministrazione e pubblicizzato all'esterno - giustamente - come avvenimento più che positivo, rappresentando, nel contempo, ai Ministeri vigilanti una complessiva situazione finanziaria e di amministrazione che non è più veritiera, in quanto, con un semplice provvedimento di rideterminazione dei residui adottato dal C.d.A. in data 9/9/98, vengono meno nella sostanza oltre 3.300 miliardi, riducendo in tal modo, senza pubblicizzazione all'esterno, l'avanzo di amministrazione del decorso '96 a £.1.010.623.756.889".

Per quanto attiene specificatamente al consuntivo 1997, il C.I.V., sempre in tema di crediti, partendo dalla delibera del C.d.A. del 10 ottobre 1997 di rideterminazione dei residui attivi e passivi per gli esercizi 1995 e precedenti, con la quale sostanzialmente veniva messo un punto fermo nella individuazione dei crediti e debiti dell'INPDAP, ha preso atto che l'Amministrazione procederà ad un'aggiornata ricognizione dei residui provenienti dagli anni 1994 e precedenti (soprattutto per la parte inerente alle situazioni ereditate dagli ex Istituti di Previdenza) in una seconda fase di chiarimento.

In merito, ha ribadito l'esigenza di pervenire al più presto ad una classificazione di tutti i crediti dell'Istituto in funzione, del grado di esigibilità e realizzabilità degli stessi e di utilizzare, con sempre maggiore tempestività, tutti gli strumenti giuridici ed amministrativi per la realizzazione dei crediti in questione fin dal momento della loro insorgenza, al fine di evitare il pericolo della perenzione e della prescrizione.

Ha rilevato, pertanto, la necessità che in sede di predisposizione del prossimo conto consuntivo (1998), i residui attivi vengano classificati in crediti:

- a) la cui riscossione, per quanto ritardata, possa considerarsi certa;
- b) per i quali il debitore abbia ottenuto dilazione di pagamento;
- c) incerti perché giudizialmente controversi;
- d) riconosciuti di dubbia o difficile esazione;
- e) riconosciuti assolutamente inesigibili.

In proposito il C.I.V. ha dichiarato urgente la costituzione di un fondo svalutazione crediti, come previsto dall'art.32 del DPR 696/79, con l'invito ad impostare un piano definitivo per la dichiarazione di inesigibilità dei crediti a rischio di prescrizione, che ammonterebbe a circa 304 miliardi.

L'Organo di indirizzo e vigilanza ha, inoltre, sollecitato gli organi di gestione ad attivare le opportune iniziative al fine di ridurre, attraverso un costante monitoraggio e un tempestivo intervento, il fenomeno delle morosità, per il quale, ogni anno, vengono accertati circa 60-70 mila mancati pagamenti di canoni di locazione per un importo di 40-50 miliardi.

Ha anche raccomandato il contenimento degli oneri per consulenze esterne e, in generale, delle spese di funzionamento, con un attento controllo delle stesse durante l'esercizio, allo scopo di realizzare una gestione sempre più improntata a criteri di economicità in linea con le direttive più volte impartite dai Ministeri vigilanti.

Quanto alle spese per oneri finanziari di cui alla categoria 7^a per 80,432 miliardi, con un decremento rispetto al 1996 del 19,16%, il Consiglio, pur in presenza di tale favorevole risultato, ha sottolineato, nell'ambito di tali oneri, l'accertamento di spesa a titolo di "interessi legali e rivalutazione monetaria conseguenti a prestazioni istituzionali" di 67,840 miliardi, ribadendo l'esigenza che l'Istituto

attivi ogni possibile iniziativa volta a conseguire la correttezza nella liquidazione delle somme dovute agli iscritti per limitare al minimo l'aggravio di oneri finanziari aggiuntivi.

Con riferimento ai risultati di ciascuna gestione il Consiglio di indirizzo e vigilanza si è così espresso: "Dall'analisi dei dati si registra una preoccupante conferma delle tendenze rilevate nel precedente esercizio circa i disavanzi finanziari di competenza della CPDEL (1.139,8 miliardi) e della Cassa trattamenti pensionistici dipendenti statali (1.196,7 miliardi), nonché l'aumento dello squilibrio strutturale tra entrate contributive e spese istituzionali per la CPDEL (-1.716 nel 1992, -2.056,8 nel 1993, -2.527,3 nel 1994, -3.893,1 nel 1995, -3.268,8 miliardi nel 1996, -1.829,5 nel 1997).

Si segnala che la diminuzione dello squilibrio nel 1997 è dovuta alla maggiorazione dell'aliquota ed all'ampliamento della base contributiva che si sono dimostrati, comunque, al di sotto dell'aliquota di equilibrio.

Identico squilibrio strutturale si rileva per la Cassa pensioni ufficiali giudiziari, la Cassa pensioni insegnanti d'asilo ed i Fondi di previdenza per il personale ex ENPAS ed ENPDEP, per i quali ultimi è urgente un intervento legislativo definitivo al fine di dare certezze non solo agli iscritti ma anche all'Istituto.

"Infatti, l'analisi dei singoli risultati finanziari delle 10 Casse evidenzia che il complessivo avanzo finanziario di £. 2.307 miliardi è costituito dall'avanzo finanziario di 6 casse per £.4.653 miliardi e dal disavanzo delle altre 4 Casse per £.2.346 miliardi."

"In proposito occorre considerare che, pur confermando la validità del principio della gestione separata delle singole casse di previdenza che consente, tra l'altro, la possibilità di individuazione delle disfunzioni e delle relative cause, e prendendo atto che le

risultanze deficitarie delle Casse, dopo l'esperienza fin qui acquisita, possono ormai definirsi strutturali e non di eliminazione in prospettiva, è necessario affrontare l'annoso problema con adeguata iniziativa che abbia come oggetto l'eliminazione delle cause di siffatta situazione".

Il C.I.V. ha, comunque, espresso un giudizio conclusivamente positivo sul bilancio complessivo, fermi restando gli indirizzi dettati.

Sul consuntivo 1997 si è espresso il Ministero del tesoro con lettera del 30 dicembre 1998 (prot.n.210492) inviata al Ministero del lavoro e per conoscenza alla Corte dei conti e ai propri rappresentanti in seno al Collegio dei sindaci.

Dopo aver rilevato il notevole disavanzo economico che si contrappone all'avanzo di competenza che scaturisce dalla somma dei saldi positivi di parte corrente (+ milioni 1.170.967) ed in conto capitale (+ milioni 1.136.523) e dell'avvenuta riduzione dei residui attivi e passivi, rispettivamente, per un valore di oltre 4000 miliardi e di circa 50 milioni, ha formulato le considerazioni e le osservazioni che seguono.

"Il rapporto contributi/prestazioni continua a peggiorare, passando da - milioni 8.057.639 del 1996 a - milioni 10.674.365 del 1997.

E' questo senza dubbio uno degli aspetti più critici rilevabile dal rendiconto in esame, che si collega alle problematiche di carattere generale sulla "crisi previdenziale" che interessa tutto il Paese e che investe anche le gestioni dei pubblici dipendenti.

Le modifiche normative, connesse essenzialmente all'entrata in vigore della legge n. 335/1995, non hanno sortito gli effetti che si erano auspicati in sede di preventivo 1997.

Al riguardo lo scrivente, tenuto conto che al momento non sembra pensabile ricorrere ad un ulteriore aggravio della pressione contributiva e che lo squilibrio contributi/prestazioni potrebbe consolidarsi nel tempo e divenire irreversibile, non può esimersi dal raccomandare che, nelle sedi opportune, si proceda ad individuare soluzioni organiche e risolutive prima che l'INPDAP stesso si avvii ad operare in condizione di disavanzo sempre più crescente.

Per quanto concerne, poi, più specificatamente le varie gestioni, il gettito contributivo di quelle relative all'ex ENPAS, ex INADEL, ex ENPDEP e CPS è sufficiente a garantire il pagamento delle prestazioni istituzionali, mentre per le restanti gestioni si deve ricorrere all'apporto di altre risorse finanziarie aggiuntive atteso che quelle contributive non riescono a coprire gli oneri previdenziali.

Fra le gestioni deficitarie sono da menzionare la Cassa pensioni dipendenti Enti locali e la Cassa trattamento pensioni statali.

Particolarmente soddisfacente, peraltro, appare, al 31/12/1997, la situazione patrimoniale dell'Ente, che registra un saldo positivo fra attività e passività di milioni 26.400.329.

Fra le varie gestioni amministrate dall'INPDAP la più positiva risulta essere la Cassa Pensioni Sanitari con un patrimonio netto di milioni 13.365.227, mentre la più critica è la Cassa Pensioni Dipendenti Enti Locali con un deficit patrimoniale di milioni 2.205.349.

Tutto ciò premesso, e pur tenendo conto dell'avviso favorevole manifestato dal Collegio sindacale, si rappresenta l'esigenza che l'INPDAP vada invitato, per il futuro:

- a procedere ad un accurato esame delle eventuali variazioni di bilancio o manovre correttive, volto all'accertamento delle sopravvenute esigenze, al fine di evitare sia il verificarsi di eccedenze di impegni in sede consuntiva, sia la non adeguata e coerente

distribuzione delle risorse finanziarie in relazione ai concreti obbiettivi da realizzare;

- a contenere entro i limiti delle indifferibili esigenze di servizio tutti gli oneri di funzionamento che, pur non considerando il cap. 10423 delle spese correnti relativo alla "Gestione del patrimonio immobiliare" che, così come suggerito dal Collegio sindacale dal preventivo 1999 costituirà una voce a sé, si sono incrementate del 37% rispetto all'esercizio 1996;

- a limitare la formazione dei residui procedendo ad una maggiore cautela ed attendibilità in sede previsionale in relazione anche al minore riaccertamento di residui attivi effettuati nel 1998 per oltre 4.000 miliardi"

- Il Ministero del lavoro e della previdenza sociale si è pronunciato sul consuntivo 1997 con lettera del 20 gennaio 1999 (Div. IV, 1/4PS/30143). Ha, tra l'altro, evidenziato che il risultato economico negativo (disavanzo pari a £ 3.147.160 milioni a fronte di un avanzo di £ 3.230.185 milioni del 1996) è dovuto soprattutto alla notevole dimensione assunta dalle variazioni patrimoniali straordinarie connesse al riaccertamento negativo operato sui residui attivi (4.125 miliardi). Tale squilibrio non dovrebbe ripetersi nei futuri esercizi.

Il predetto Dicastero, condividendo l'avviso del Ministero del tesoro, ha sottolineato - quale aspetto particolarmente critico emergente dal bilancio - il differenziale tra entrate contributive (milioni 58.829.665) e prestazioni istituzionali (milioni 69.504.030) che presenta un saldo negativo di milioni 10.674.365 superiore a quello del precedente esercizio (milioni 8.057.639) da collegarsi alle problematiche di carattere generale del sistema previdenziale.

Ha conclusivamente rappresentato, tra l'altro, l'esigenza di limitare la formazione dei residui; di contenere le spese di

funzionamento; di limitare il ricorso a consulenze esterne non indispensabili; di provvedere a contrarre i tempi di liquidazione delle prestazioni agli iscritti al fine di ridurre l'aggravio di oneri finanziari aggiuntivi; di attuare una più efficace gestione del patrimonio immobiliare provvedendo alla locazione degli immobili sfitti e riducendo il fenomeno della morosità.

IX. L'ORGANO DI CONTROLLO INTERNO. COSTO DEI CONTROLLI.

1) Con delibera del 14 luglio 1998, n.14, il Presidente dell'Ente - come previsto dal comma 23 dell'art.17 della legge 127/97- ha nominato per la durata di due anni e d'intesa con il Presidente del CIV (al quale il CIV stesso aveva dato mandato, rinunciando a dibattere collegialmente la nomina) i componenti dell'organo di controllo interno (così formalmente definito dalla predetta legge).

Il Collegio è costituito da un dirigente generale dell'INPDAP che lo presiede e da due membri esterni: un docente universitario con specifica competenza nella materia e un ex dirigente generale dell'INAIL in pensione.

- Con precedente delibera (del 30 aprile 1998, n. 769) il Consiglio di amministrazione aveva istituito la struttura del controllo interno con relativo Regolamento col quale, tra l'altro, ad essa sono stati assegnati tre dirigenti e venti dipendenti appartenenti a diverse qualifiche funzionali.

2) L'organo di controllo ha elaborato, nei primi mesi di attività, due documenti: un "Approccio metodologico per il controllo dei rischi nell'INPDAP" con il quale ha cercato di definire la situazione esistente, come punto di partenza per un progetto di attività, nonché un elaborato contenente il piano di lavoro per il 1999 nel quale vengono individuate alcune linee d'intervento.

“Dalla macroanalisi effettuata” - precisa il collegio - “emerge un *pressing* dei controlli inadeguato ai rischi da presidiare donde la necessità di dare immediato impulso alla creazione di un efficiente sistema di controlli”.

La maggior parte delle aree gestionali nelle quali è attualmente suddiviso l'Istituto, si colloca nel quadrante “rischio alto/*pressing* di controlli basso”.

Viene così descritta in particolare la situazione (vedi tabella che segue).

- L'insieme delle aree gestionali che si posizionano nel quadrante “rischio alto/*pressing* dei controlli basso”, rappresenta il 50,01% dei fondi amministrati e il 49,03% del personale utilizzato;
- L'insieme delle aree che presentano “rischi medi/*pressing* dei controlli bassi”, costituisce il 49,99% delle risorse finanziarie e il 38,50% delle risorse umane;
- L'insieme delle aree che, in funzione del livello dei rischi, sono adeguatamente presidiate, rappresentano il 12,47 % delle risorse umane e una percentuale trascurabile sotto il profilo delle risorse finanziarie.

SINTESI DEI RISCHI E DEI CONTROLLI DELL'INPDAP

Livello dei controlli	Alto								
	Basso	Risorse			Risorse			Risorse	
		FIN.	Pers.		FIN.	Pers.		FIN.	Pers.
	Pianificazione	.	0.24	Sistema informatico	0.02	3.08	Prestazioni previdenziali	41.5	33.6
	Organ. Qualità	.	0.9	Personale	0.23	7.93	Patrimonio	8.48	13.78
	Organi collegiali	.	3.59	Ragioneria	5.86	7.06	Comunicazione Formazione	.	1.65
	Altre	.	7.74	Credito	2.74	12.05			
	Totale.		12.47	Entrate contributive	41.14	8.34			
				Totale	49.99	38.5	Totale	51.01	49.03
	Basso			Medio			Alto		
LIVELLO DEI RISCHI									

Dal posizionamento delle singole aree gestionali e dal loro esame si può percepire chiaramente la particolare delicatezza della situazione globale che trova una sua spiegazione nelle seguenti cause:

- l'unificazione in un unico Istituto di quattro Amministrazioni provenienti da comparti diversi (tre parastatali e una statale), cui si è aggiunta di recente la gestione autonoma delle pensioni dello Stato, aventi normative, operative e culture amministrativo-istituzionali caratterizzate da grandi differenze;
- il lento processo di adeguamento di strutture organizzative di grandi dimensioni e complessità, come quelle dell'INPDAP, ai cambiamenti e alle iniziative innovatrici degli organi di vertice;
- l'atteggiamento della dirigenza che spesso non può sottrarsi alla necessità di dare risposte immediate alle urgenze quotidiane a scapito dei profili strategici dell'azione da curare.

La richiamata genesi dell'INPDAP certamente spiega la situazione descritta, ma non la fa apparire meno problematica anche se sono state assunte iniziative di grande rilievo sotto il profilo organizzativo e gestionale che potranno però dare il loro frutto soltanto dopo che i vari progetti riformatori saranno stati realizzati.

Ciò che va comunque sottolineato è che, al di là della natura e del livello dei rischi oggetto dell'analisi del Collegio, il *pressing* complessivo dei controlli è basso.

Tra le inefficienza dei controlli il Collegio annota - ad esempio - l'Ispettorato interno, a suo avviso numericamente sottodotato (12 dirigenti e 6 dipendenti) che ha svolto incombenze che nulla hanno a che vedere con quelle istituzionali essendosi dedicato prevalentemente ad eseguire interventi in materia di morosità contributiva che sarebbero di competenza della Direzione centrale delle entrate contributive e degli uffici periferici istituzionalmente preposti anche

alla vigilanza nella specifica materia. Mancano del tutto ispezioni di carattere generale presso le sedi periferiche così come nei confronti degli uffici della direzione generale.

Per permettere la migrazione di aree gestionali in quadranti più sicuri, il Collegio propone come immediata necessità una serie di controlli allo scopo di realizzare un insieme sistematico e coordinato dei controlli stessi, idoneo a porre in essere una situazione “*pressing*” coerente con il livello dei rischi.

L'effetto di tali provvedimenti - ad avviso del Collegio - dovrebbe essere immediatamente leggibile nel nuovo posizionamento delle aree che dovrebbero migrare dai quadranti in basso al centro e a destra ai corrispondenti quadranti in alto⁵. Tale processo migratorio dovrà essere oggetto di monitoraggio periodico dall'organo di controllo interno che, nel secondo elaborato, così riassume le proprie linee d'intervento:

- collaborazione alla creazione di un efficace ed efficiente sistema di controllo;
- svolgimento delle attività connesse alle competenze derivanti dalla vigente normativa;
- svolgimento delle attività connesse a specifiche verifiche richieste dal CIV;
- organizzazione interna della propria struttura.

Vengono, poi, indicati gli interventi ritenuti prioritari con le rispettive scadenze e il numero delle ore ritenute necessarie per l'espletamento delle funzioni da svolgere, allo scopo di pervenire per successive approssimazioni a previsioni attendibili.

Le iniziative che il Collegio si propone di intraprendere riguarderanno prioritariamente i seguenti sotto progetti:

⁵ Si veda la riportata tabella.

- ☐ potenziamento del controllo ispettivo, attraverso una radicale riorganizzazione della relativa struttura, la cui attività dovrà essere ispirata alle più avanzate tecniche di “*internal auditing*” (formazione, approccio metodologico, pianificazione delle attività, ecc.);
- ☐ verifica dello stato di avanzamento del progetto di reingegnerizzazione complessiva dell’INPDAP, con riferimento anche agli aspetti concernenti i poteri della dirigenza;
- ☐ verifica dello stato di avanzamento nella realizzazione del sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione sulle unità periferiche e centrali;
- ☐ intervento di revisione interna amministrativa sul bilancio dell’INPDAP;
- ☐ verifica dello stato di attuazione del nuovo sistema informatico e del programma di migrazione verso il SAP/R3.

Gli indicati interventi, per ottenere risultati apprezzabili in tempi brevi, debbono essere condotti con la massima professionalità ed indipendenza di giudizio e debbono tendere oltre che a raggiungere gli obiettivi propri di ciascuno di essi, a costituire adeguate professionalità all’interno dell’Istituto per garantire il futuro assolvimento delle funzioni di controllo da parte del personale INPDAP.

3) Dalla diagnosi e dai programmi formulati dall’organo di controllo recentemente costituito emerge, in primo luogo, la necessità di punti di riferimento certi, avendo per il momento interlocutori ancora da definire o di recentissimo rinnovo; della rivitalizzazione dei controlli esistenti che non hanno prodotto risultati adeguati ai costi; di comunicazione, scambi e sinergie tra diversi servizi attualmente operanti in compartimenti esclusivi; della valutazione sulla effettiva produttività di investimenti finora effettuati in materia di

informatizzazione e, più in generale, di riqualificazione professionale del personale.

Nella prossima relazione al parlamento la Corte riferirà sui risultati che il predetto Collegio con il suindicato programma avrà verificato.

Si riporta, nella tabella che segue, il costo dei controlli dedotto da specifiche voci di bilancio riguardanti la struttura del controllo interno, del controllo di gestione svolto dall'apposita Direzione centrale, dall'ufficio ispettivo, dal Collegio dei sindaci e dal CIV nell'esercizio della vigilanza.