

GESTIONE ASSISTENZA

Tabella n.6

	PREVENTIVO 1998	CONSUNTIVO 1998	Differenze
ENTRATE CORRENTI (Tit.I-II-III)	L. 9.782.050.000	L. 10.056.164.669	L. 274.114.669
ENTRATE IN C/CAPITALE (Tit.IV-V-VI)	L. -	L. -	L. -
ENTRATE PER PARTITE DI GIRO (Tit VII)	L. 8.609.500.000	L. 18.791.837.269	L. 10.182.337.269
TOTALE ENTRATE	L. 18.391.550.000	L. 28.848.001.938	L. 10.456.451.938
FONDO CASSA AL 1/1/98	L. 14.494.581.656		
RESIDUI ATTIVI AL 1/1/98	L. 450.046.671		
VARIAZIONE RESIDUI ATTIVI	L. -	L. 14.944.628.327	
		L. 43.792.630.265	
DISAVANZO DI AMMINISTRAZ.		L. -	
TOTALE A PAREGGIO		L. 43.792.630.265	
SPESE CORRENTI (Titolo I)	L. 11.059.201.000	L. 8.509.691.054	-L. 2.549.509.946
SPESE IN C/CAPITALE (Titolo II-III)	L. 170.000.000	L. 39.732.000	-L. 130.268.000
SPESE PER PARTITE DI GIRO (Titolo IV)	L. 8.609.500.000	L. 18.791.837.269	L. 10.182.337.269
TOTALE SPESE	L. 19.838.701.000	L. 27.341.260.323	L. 7.502.559.323
RESIDUI PASSIVI AL 1/1/98	L. 3.523.990.539		
VARIAZIONE RESIDUI PASSIVI	L. -	L. 3.523.990.539	
		L. 30.865.250.862	
AVANZO DI AMMINISTRAZIONE		L. 12.927.379.403	
TOTALE A PAREGGIO		L. 43.792.630.265	

COMPETENZA 1998	PREVENTIVO 1998	CONSUNTIVO 1998	DIFFERENZE
TOTALE ENTRATE	L. 18.391.550.000	L. 28.848.001.938	L. 10.456.451.938
TOTALE SPESE	L. 19.838.701.000	L. 27.341.260.323	L. 7.502.559.323
AVANZO(+) DISAV.(-) 1998	-L. 1.447.151.000	L. 1.506.741.615	L. 2.953.892.615

GESTIONE FONDO CREDITO

Tabella n.7

	PREVENTIVO 1998	CONSUNTIVO 1998	Differenze
ENTRATE CORRENTI (Tit. I-II-III)	L. 30.645.000.000	L. 59.454.013.847	L. 28.809.013.847
ENTRATE IN C/CAPITALE (Tit. IV-V-VI)	L. 17.440.000.000	L. 17.198.379.001	-L. 241.620.999
ENTRATE PER PARTITE DI GIRO (Tit. VII)	L. 119.500.000	L. 39.267.691.521	L. 39.148.191.521
TOTALE ENTRATE	L. 48.204.500.000	L. 115.920.084.369	L. 67.715.584.369
FONDO CASSA AL 1/1/98	L. -		
RESIDUI ATTIVI AL 1/1/98	L. -		
VARIAZIONE RESIDUI ATTIVI	L. 72.539.958	L. 72.539.958	
		L. 115.992.624.327	
DISAVANZO DI AMMINISTRAZ.		L. -	
TOTALE A PAREGGIO		L. 115.992.624.327	
SPESE CORRENTI (Titolo I)	L. 2.502.000.000	L. 1.747.645.725	-L. 754.354.275
SPESE IN C/CAPITALE (Titolo II-III)	L. 55.040.000.000	L. 49.179.619.420	-L. 5.860.380.580
SPESE PER PARTITE DI GIRO (Titolo IV)	L. 119.500.000	L. 39.267.691.521	L. 39.148.191.521
TOTALE SPESE	L. 57.661.500.000	L. 90.194.956.666	L. 32.533.456.666
RESIDUI PASSIVI AL 1/1/98	L. -		
VARIAZIONE RESIDUI PASSIVI	L. 1.021.950.708	L. 1.021.950.708	
		L. 91.216.907.374	
AVANZO DI AMMINISTRAZIONE		L. 24.775.716.953	
TOTALE A PAREGGIO		L. 115.992.624.327	

COMPETENZA 1998	PREVENTIVO 1998	CONSUNTIVO 1998	DIFFERENZE
TOTALE ENTRATE	L. 48.204.500.000	L. 115.920.084.369	L. 67.715.584.369
TOTALE SPESE	L. 57.661.500.000	L. 90.194.956.666	L. 32.533.456.666
AVANZO(+) DISAV.(-) 1998	-L. 9.457.000.000	L. 25.725.127.703	L. 35.182.127.703

GESTIONE MUTUALITA'

Tabella n.8

	PREVENTIVO 1998	CONSUNTIVO 1998	Differenze
ENTRATE CORRENTI (Tit.I-II-III)	L. 8.867.825.000	L. 12.460.407.445	L. 3.592.582.445
ENTRATE IN C/CAPITALE (Tit.IV-V-VI)	L. 12.598.000.000	L. 13.078.511.153	L. 480.511.153
ENTRATE PER PARTITE DI GIRO (Tit VII)	L. 20.080.600.000	L. 41.220.090.234	L. 21.139.490.234
TOTALE ENTRATE	L. 41.546.425.000	L. 66.759.008.832	L. 25.212.583.832
FONDO CASSA AL 1/1/98	L. 51.542.642.583		
RESIDUI ATTIVI AL 1/1/98	L. 5.948.366.088		
VARIAZIONE RESIDUI ATTIVI	L. -	L. 57.491.008.871	
		L. 124.250.017.503	
DISAVANZO DI AMMINISTRAZ.		L. -	
TOTALE A PAREGGIO		L. 124.250.017.503	
SPESE CORRENTI (Titolo I)	L. 6.392.900.000	L. 5.289.126.374	-L. 1.103.773.626
SPESE IN C/CAPITALE (Titolo II-III)	L. 10.155.000.000	L. 9.528.313.292	-L. 626.686.708
SPESE PER PARTITE DI GIRO (Titolo IV)	L. 20.080.600.000	L. 41.220.090.234	L. 21.139.490.234
TOTALE SPESE	L. 36.628.500.000	L. 56.037.529.900	L. 19.409.029.900
RESIDUI PASSIVI AL 1/1/98	L. 3.394.856.641		
VARIAZIONE RESIDUI PASSIVI	L. -	L. 3.394.856.641	
		L. 59.432.386.541	
AVANZO DI AMMINISTRAZIONE		L. 64.817.630.962	
TOTALE A PAREGGIO		L. 124.250.017.503	

COMPETENZA 1998	PREVENTIVO 1998	CONSUNTIVO 1998	DIFFERENZE
TOTALE ENTRATE	L. 41.546.425.000	L. 66.759.008.832	L. 25.212.583.832
TOTALE SPESE	L. 36.628.500.000	L. 56.037.529.900	L. 19.409.029.900
AVANZO(+) DISAV.(-) 1998	L. 4.917.925.000	L. 10.721.478.932	L. 5.803.553.932

GESTIONE ATTIVITA' SOCIALI

Tabella n.9

	PREVENTIVO 1998	CONSUNTIVO 1998	Differenze
ENTRATE CORRENTI (Tit.I-II-III)	L. 42.077.070.000	L. 342.928.248	-L. 41.734.141.752
ENTRATE IN C/CAPITALE (Tit.IV-V-VI)	L. -	L. -	L. -
ENTRATE PER PARTITE DI GIRO (Tit VII)	L. 5.086.500.000	L. 8.149.274.501	L. 3.062.774.501
TOTALE ENTRATE	L. 47.163.570.000	L. 8.492.202.749	-L. 38.671.367.251
FONDO CASSA AL 1/1/98	L. 5.090.781.211		
RESIDUI ATTIVI AL 1/1/98	L. 27.848.793.042		
VARIAZIONE RESIDUI ATTIVI	L. -	L. 32.939.574.253	
		L. 41.431.777.002	
DISAVANZO DI AMMINISTRAZ.		L. -	
TOTALE A PAREGGIO		L. 41.431.777.002	
SPESE CORRENTI (Titolo I)	L. 41.777.070.000	L. 342.928.248	-L. 41.434.141.752
SPESE IN C/CAPITALE (Titolo II-III)	L. 300.000.000	L. -	-L. 300.000.000
SPESE PER PARTITE DI GIRO (Titolo IV)	L. 5.086.500.000	L. 8.149.274.501	L. 3.062.774.501
TOTALE SPESE	L. 47.163.570.000	L. 8.492.202.749	-L. 38.671.367.251
RESIDUI PASSIVI AL 1/1/98	L. 32.939.574.253		
VARIAZIONE RESIDUI PASSIVI	L. -	L. 32.939.574.253	
		L. 41.431.777.002	
AVANZO DI AMMINISTRAZIONE		L. -	
TOTALE A PAREGGIO		L. 41.431.777.002	

COMPETENZA 1998	PREVENTIVO 1998	CONSUNTIVO 1998	DIFFERENZE
TOTALE ENTRATE	L. 47.163.570.000	L. 8.492.202.749	-L. 38.671.367.251
TOTALE SPESE	L. 47.163.570.000	L. 8.492.202.749	-L. 38.671.367.251
AVANZO(+) DISAV.(-) 1998	L. -	L. -	L. -

GESTIONE RESTANTI ATTIVITA' SOCIALI

Tabella n.10

	PREVENTIVO 1998	CONSUNTIVO 1998	Differenze
ENTRATE CORRENTI (Tr.I-II-III)	L. 12.229.000.000	L. 5.974.259	-L. 12.223.025.741
ENTRATE IN C/CAPITALE (Tr.IV-V-VI)	L. -	L. -	L. -
ENTRATE PER PARTITE DI GIRO (Tit VII)	L. 12.071.000.000	L. 2.959.006.700	-L. 9.111.993.300
TOTALE ENTRATE	L. 24.300.000.000	L. 2.964.980.959	-L. 21.335.019.041
FONDO CASSA AL 1/1/98	L. 9.079.570.176		
RESIDUI ATTIVI AL 1/1/98	L. 9.786.411.358		
VARIAZIONE RESIDUI ATTIVI	L. -	L. 18.865.981.534	
		L. 21.830.962.493	
DISAVANZO DI AMMINISTRAZIONE		L. 210.412.697.843	
TOTALE A PAREGGIO		L. 232.243.660.336	
SPESE CORRENTI (Titolo I)	L. 30.756.087.020	L. 20.125.161.300	-L. 10.630.925.720
SPESE IN C/CAPITALE (Titolo II-III)	L. 300.000.000	L. -	-L. 300.000.000
SPESE PER PARTITE DI GIRO (Titolo IV)	L. 12.071.000.000	L. 2.959.006.700	-L. 9.111.993.300
TOTALE SPESE	L. 43.127.087.020	L. 23.084.168.000	-L. 20.042.919.020
RESIDUI PASSIVI AL 1/1/98	L. 209.159.492.336		
VARIAZIONE RESIDUI PASSIVI	L. -	L. 209.159.492.336	
		L. 232.243.660.336	
AVANZO DI AMMINISTRAZIONE		L. -	
TOTALE A PAREGGIO		L. 232.243.660.336	

COMPETENZA 1998	PREVENTIVO 1998	CONSUNTIVO 1998	DIFFERENZE
TOTALE ENTRATE	L. 24.300.000.000	L. 2.964.980.959	-L. 21.335.019.041
TOTALE SPESE	L. 43.127.087.020	L. 23.084.168.000	-L. 20.042.919.020
AVANZO(+) DISAV.(-) 1998	-L. 18.827.087.020	-L. 20.119.187.041	-L. 1.292.100.021

GESTIONE IMMOBILI

Tabella n.11

	PREVENTIVO 1998	CONSUNTIVO 1998	Differenze
ENTRATE CORRENTI (Tit.I-II-III)	L. 8.928.115.000	L. 8.339.423.202 -L.	588.691.798
ENTRATE IN C/CAPITALE (Tit.IV-V-VI)	L. 357.000.000	L. 356.850.000 -L.	150.000
ENTRATE PER PARTITE DI GIRO (Tit VII)	L. 15.986.381.000	L. 26.703.864.658 L.	10.717.483.658
TOTALE ENTRATE	L. 25.271.496.000	L. 35.400.137.860 L.	10.128.641.860
FONDO CASSA AL 1/1/98	L. 259.695.250.338		
RESIDUI ATTIVI AL 1/1/98	L. 49.137.409.742		
VARIAZIONE RESIDUI ATTIVI	L. -	L. 308.832.660.080	
		L. 344.232.797.940	
DISAVANZO DI AMMINISTRAZ.		L. -	
TOTALE A PAREGGIO		L. 344.232.797.940	
SPESE CORRENTI (Titolo I)	L. 7.608.414.000	L. 6.298.186.447 -L.	1.310.227.553
SPESE IN C/CAPITALE (Titolo II-III)	L. 2.161.500.000	L. 1.844.214.392 -L.	317.285.608
SPESE PER PARTITE DI GIRO (Titolo IV)	L. 15.986.381.000	L. 26.703.864.658 L.	10.717.483.658
TOTALE SPESE	L. 25.756.295.000	L. 34.846.265.497 L.	9.089.970.497
RESIDUI PASSIVI AL 1/1/98	L. 3.882.862.943		
VARIAZIONE RESIDUI PASSIVI	L. -	L. 3.882.862.943	
		L. 38.729.128.440	
AVANZO DI AMMINISTRAZIONE		L. 305.503.669.500	
TOTALE A PAREGGIO		L. 344.232.797.940	

COMPETENZA 1998	PREVENTIVO 1998	CONSUNTIVO 1998	DIFFERENZE
TOTALE ENTRATE	L. 25.271.496.000	L. 35.400.137.860 L.	10.128.641.860
TOTALE SPESE	L. 25.756.295.000	L. 34.846.265.497 L.	9.089.970.497
AVANZO(+) DISAV.(-) 1998	-L. 484.799.000	L. 553.872.363 L.	1.038.671.363

GESTIONE CASSA INTEGRATIVA PERSONALE EX ASST

Tabella n.12

	PREVENTIVO 1998	CONSUNTIVO 1998	Differenze
ENTRATE CORRENTI (Tit.I-II-III)	L. 25.933.300.000	L. 26.015.574.236	L. 82.274.236
ENTRATE IN C/CAPITALE (Tit.IV-V-VI)	L. 122.160.000	L. 122.125.000	-L. 35.000
ENTRATE PER PARTITE DI GIRO (Tit VII)	L. 11.900.100.000	L. 22.955.828.559	L. 11.055.728.559
TOTALE ENTRATE	L. 37.955.560.000	L. 49.093.527.795	L. 11.137.967.795
FONDO CASSA AL 1/1/98	L. 17.747.214.624		
RESIDUI ATTIVI AL 1/1/98	L. 23.281.742.380		
VARIAZIONE RESIDUI ATTIVI	L. -	L. 41.028.956.984	
		L. 90.122.484.779	
DISAVANZO DI AMMINISTRAZ.		L. -	
TOTALE A PAREGGIO		L. 90.122.484.779	
SPESE CORRENTI (Titolo I)	L. 20.079.836.000	L. 19.323.491.665	-L. 756.344.335
SPESE IN C/CAPITALE (Titolo II-III)	L. 4.820.000.000	L. 985.119	-L. 4.819.014.881
SPESE PER PARTITE DI GIRO (Titolo IV)	L. 11.900.100.000	L. 22.955.828.559	L. 11.055.728.559
TOTALE SPESE	L. 36.799.936.000	L. 42.280.305.343	L. 5.480.369.343
RESIDUI PASSIVI AL 1/1/98	L. 1.782.187.908		
VARIAZIONE RESIDUI PASSIVI	L. -	L. 1.782.187.908	
		L. 44.062.493.251	
AVANZO DI AMMINISTRAZIONE		L. 46.059.991.528	
TOTALE A PAREGGIO		L. 90.122.484.779	

COMPETENZA 1998	PREVENTIVO 1998	CONSUNTIVO 1998	DIFFERENZE
TOTALE ENTRATE	L. 37.955.560.000	L. 49.093.527.795	L. 11.137.967.795
TOTALE SPESE	L. 36.799.936.000	L. 42.280.305.343	L. 5.480.369.343
AVANZO(+) DISAV.(-) 1998	L. 1.155.624.000	L. 6.813.222.452	L. 5.657.598.452

Tabella n.13

BILANCIO CONSUNTIVO ESERCIZIO 1998
RIPARTIZIONE SPESE COMUNI A TUTTE LE GESTIONI

(in migliaia di lire)

SPESE OGGETTO DELLA RIPARTIZIONE

Categoria I - Spese Organi Ente

Categoria II - Oneri per il personale

Cap.591 - Indennità anzianità

Categoria IV- Acquisto beni e servizi

Totale da ripartire

L. 20.221.714
L. 970.000

Importi	
L.	685.368
L.	21.191.714
L.	2.606.918
L.	24.483.998

SPESE CORRENTI:

Gestione Quiescenza
Gestione Buonuscita
Gestione Assistenza
Gestione Fondo Credito
Gestione Mutualità
Gestione Attiv.Sociali
Gestione Restanti Attività Sociali
Gestione Immobili
Gestione Cassa Integrativa Personale ex ASST

Importi	Incidenza %
L. 2.391.870.783	83,1013%
L. 399.594.869	13,8832%
L. 8.083.107	0,2808%
L. 49.907.989	1,7340%
L. 4.533.707	0,1575%
L. 80.100	0,0028%
L. 93.480	0,0032%
L. 5.139.303	0,1786%
L. 18.955.965	0,6586%
L. 2.878.259.283	100,0000%

* SPESE PERSONALE

L. 21.191.714

* QUOTA UNITARIA PER N.UNITA'

343 L. 61.783

Gestione	Numero Unità	RIPARTIZIONE SPESE DI PERSONALE				Incidenza %	RIPARTIZIONE SPESE		TOTALE GENERALE
		Unità direttamente applicate	Unità Comuni in %	TOTALE SPESE PERSONALE (A)	ORGANI ENTE (B)		BENI E SERVIZI COMUNI (C)		
									(A+B+C)
Quiescenza	138,00	L. 8.402.545	L. 4.659.362	L. 13.061.907	83,1013%	L. 589.547	L. 2.166.382	L. 15.797.836	
Buonuscita	54,00	L. 3.336.305	L. 778.410	L. 4.114.715	13,8832%	L. 95.151	L. 361.924	L. 4.571.790	
Assistenza	6,50	L. 401.592	L. 15.748	L. 417.338	0,2808%	L. 1.925	L. 7.321	L. 426.584	
Fondo Credito	14,00	L. 864.988	L. 97.221	L. 962.189	1,7340%	L. 11.884	L. 45.203	L. 1.019.278	
Mutualità	12,00	L. 741.401	L. 8.832	L. 750.233	0,1575%	L. 1.080	L. 4.108	L. 755.419	
Attiv.Sociali	4,25	L. 262.580	L. 156	L. 262.736	0,0028%	L. 19	L. 73	L. 262.828	
Restanti Att.Soc.	2,00	L. 123.567	L. 182	L. 123.749	0,0032%	L. 22	L. 85	L. 123.856	
Immobili	18,50	L. 1.142.993	L. 10.011	L. 1.153.004	0,1786%	L. 1.224	L. 4.655	L. 1.158.883	
Cassa Integrativa	5,00	L. 308.917	L. 36.926	L. 345.843	0,6586%	L. 4.514	L. 17.169	L. 367.526	
	252,25	L. 15.584.868	L. 5.606.846	L. 21.191.714	100,0000%	L. 685.368	L. 2.606.918	L. 24.483.998	
* N.Unità comuni a tutte le gestioni	90,75	L. 5.606.846							
Totale	343,00	L. 21.191.714							

AVVIO DELLE ATTIVITA' DI CONTROLLO INTERNO

ARR. C

Il contesto organizzativo

L'Ipost ha avviato un processo di profondo rinnovamento del proprio assetto organizzativo e gestionale, ponendosi in un'ottica che non è solo di superamento del *gap* esistente rispetto alle punte più avanzate della pubblica amministrazione e degli Enti del comparto in particolare, ma mira ad attestarsi su posizioni di assoluta eccellenza e di sperimentazione di soluzioni innovative nella *cultura del servizio al cittadino*.

In tale direzione, l'Ente ha provveduto alla definizione del Regolamento di organizzazione, al ridisegno dell'ordinamento dei servizi e alla riconnotazione della pianta organica in coerenza con il nuovo modello organizzativo e con i contenuti del nuovo contratto di categoria; il relativo provvedimento è stato approvato dal Ministero delle comunicazioni il 7 Aprile u.s. con il concerto del Ministero del tesoro e del Dipartimento della funzione pubblica.

Il regolamento di organizzazione e i provvedimenti collegati in materia di assetto organizzativo e pianta organica mettono a fuoco la centralità del controllo di gestione come emerge in maniera significativa dallo stralcio dei paragrafi riportato in *allegato 1 (le funzioni manageriali; il sistema degli indicatori di efficienza, produttività e qualità dei servizi; la variabile risorsa umana; il budget di gestione; il sistema dei controlli; il Servizio organizzazione e personale)*.

Si tratta di un complesso di principi, indirizzi e strumenti preordinati a costituire una nuova filosofia di gestione dell'Ente e metodologie appropriate rispetto ad una situazione fino ad ora di sostanziale *navigazione a vista*.

L'approccio alle attività di controllo interno

Il D. lgs. N. 29/1993 ha introdotto nella pubblica amministrazione la funzione di controllo interno tesa a " *verificare mediante valutazioni comparative dei costi e dei rendimenti, la realizzazione degli obiettivi, la corretta ed economica gestione delle risorse, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa*".

Le funzioni del controllo interno sono richiamate in particolare dai contratti collettivi di lavoro del personale e della dirigenza sotto il profilo della valutazione della produttività e del livello quantitativo e qualitativo dei servizi agli utenti.

In ordine alle funzioni e ai compiti dei controlli interni, è di prossima emanazione un decreto legislativo che disciplina in maniera organica la materia sui versanti :

del controllo di regolarità amministrativa e contabile ;

del controllo di gestione;

della valutazione del personale;

della valutazione e controllo strategico.

In attesa di tale disciplina organica, che inerisce all'amministrazione statale e si pone come quadro di riferimento anche per gli enti pubblici non economici, si ritiene che l'attività della funzione di controllo interno nell'Ente, *in quanto non supportata ancora da risorse e strumenti operativi adeguati*, debba essere innanzitutto indirizzata proprio sul versante dell'impostazione e dello sviluppo del sistema di controllo di gestione.

Occorre in sostanza:

creare le condizioni strumentali di partenza per avviare il processo di implementazione del sistema di controllo;

graduare gli interventi secondo scelte che tengano conto della scala di valori e priorità individuati dagli Organi istituzionali;

assicurare la fornitura dei reports sull'andamento gestionale suscettibili di elaborazione allo stato dell'arte in un'ottica di graduale, crescente valore aggiunto.

Il piano operativo

Prevede in via preliminare la costituzione di un apposito Gruppo di progetto costituito da personale in possesso dei necessari requisiti di esperienza e attitudinali in grado di assicurare le risorse di supporto per l'analisi e le elaborazioni propositive per l'impianto del sistema di controllo di gestione.

Si tratta evidentemente di una soluzione che precorre, per tempi e modalità operative, le soluzioni di assetto a regime prefigurate dall'ordinamento dei servizi con appositi presidi dislocati nell'ambito del Servizio Organizzazione in rapporto al complesso della tecnostuttura e nel Servizio Previdenza per le specifiche attività istituzionali.

L'attività del gruppo sarà focalizzata sulla priorità costituita dall'area delle prestazioni istituzionali di previdenza cui si riconnette la *mission* primaria dell'Ente e che a motivo di ciò è stata interessata dal processo di riorganizzazione in anticipo rispetto agli altri settori di attività (vd. *Piano operativo finalizzato al nuovo modello organizzativo dell'area previdenza - quiescenza: primo pacchetto di interventi in allegato 2*).

In adesione alla indicazione formulata dalla funzione di controllo interno, il Gruppo di progetto è stato già costituito con provvedimento del Direttore generale (vd. *allegato 3*).

Il Gruppo, si relazionerà con la funzione di controllo interno :

nell'analisi dei processi di lavoro primari e secondari relativi ai prodotti - servizi istituzionali e alla loro segmentazione nelle fasi, sia di interazione con il fornitore esterno (le poste ed altre

istituzioni), il fornitore/cliente istituzionale (il soggetto destinatario dei servizi) e il fornitore dei services informatici, sia di produzione nell'ambito del nuovo modello organizzativo;

nella individuazione degli indicatori di efficienza/efficacia- qualità/economicità relativi ai segmenti significativi di relazione nella catena fornitore/cliente e alla definizione di adeguate metodologie di rilevazione e misurazione;

nella rilevazione dell'adeguatezza del sistema di procedure e nella definizione delle specifiche di implementazione;

nella determinazione di parametri di rilevazione delle risorse umane e strumentali ai fini delle conseguenti valutazioni sull'economicità di gestione;

nella individuazione di indicatori specifici del processo di cambiamento, dei comportamenti organizzativi e delle prestazioni, anche ai fini dell'orientamento e della corretta applicazione del sistema incentivante.

nella identificazione delle aree di intervento sulle tematiche di maggior rilievo attinenti l' *ergonomia dell'organizzazione*.

L'obiettivo è di pervenire alla messa a punto di un *quadro di controllo direzionale* fruibile ai vari livelli di responsabilità di gestione e in grado di assicurare la necessaria trasparenza nel sistema di relazioni aziendali.

I DATI DI PRODUZIONE RELATIVI ALL'ANNO 1998 NELL'AREA DELLE PRESTAZIONI ISTITUZIONALI

Premessa

L'assenza di strutture o quantomeno di posizioni di lavoro dedicate alle funzioni di sviluppo organizzativo, unita al completo affidamento in *outsourcing* del sistema informativo, non bilanciato dalla presenza di risorse interne in grado di assolvere efficacemente al ruolo di *committenza*, sono alla base di una situazione di sostanziale carenza nell'Ente di strumenti e procedure volti al monitoraggio della produzione.

Emblematici di questo stato di cose sono i documenti in allegato 4 che evidenziano i *reports* forniti dal C.N.I. al Gruppo di progetto, incaricato dalla funzione di controllo interno di effettuare un'analisi ricognitiva sull'andamento della produzione relativo alle prestazioni istituzionali di previdenza nel 1998 e nel primo trimestre 1999 in relazione anche al processo di riorganizzazione già avviato.

Questo primo approccio ha consentito di evidenziare due aspetti di notevole criticità:

il primo, di *carattere organizzativo*, nel senso che le richieste di dati, al di fuori di un sistema preordinato, producono un impatto estemporaneo rispetto alle ordinarie lavorazioni del Centro in quanto correlate allo scorrimento delle procedure di liquidazione delle prestazioni;

il secondo, di *contenuto e qualità dell'informazione*, nel senso che la significatività dei reports ottenuti è limitata alla rilevazione di fenomeni di massa, eventi globali, flussi di attività genericamente classificabili.

Le carenze di carattere organizzativo evidenziano ovviamente un difetto di "*cultura*" nelle richieste di dati al *service*, perché non mirate ad attività di programmazione o di monitoraggio della produzione, e la mancanza di *coordinamento* nell'utilizzo e nella condivisione dei dati da parte degli utenti.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, si evidenzia in particolare l'impossibilità di:

seguire in modo sistematico l'evolversi delle attività in relazione alla tipologia delle pratiche;

rilevare i tempi impiegati per la definizione delle varie pratiche ai fini di evidenziarne i punti di criticità;

storicizzare gli eventi che caratterizzano l'evolversi nel tempo delle singole tipologie di prestazioni istituzionali.

Da ultimo, vanno sottolineate le significative carenze della struttura stessa della Banca dati informatica, sia sotto il profilo della completezza che dell'allineamento delle informazioni.

La produzione 1998

Avuto riguardo ai dati disponibili, il Gruppo di progetto, nell'ambito delle indicazioni formulate dalla funzione di controllo interno, ha proceduto ad effettuare le possibili elaborazioni volte a focalizzare:

l'andamento della produzione distintamente per i principali prodotti istituzionali e cioè: *pensioni, buonuscite, valutazione dei servizi*;

l'andamento della produzione, sia in relazione all'obiettivo prioritario della *riduzione del carico di lavoro arretrato*, mettendo a confronto i dati di giacenza iniziale e finale, sia in relazione allo *smaltimento del carico di lavoro pervenuto nell'anno*.

l'andamento della produzione in correlazione alle *dinamiche di cambiamento organizzativo* sviluppate con il citato piano operativo di primi interventi di riorganizzazione del settore e con il *rinnovo del management* di struttura.

L'analisi effettuata, analiticamente descritta è dettagliata nelle tabelle che seguono, testimonia dello sforzo eccezionale prodotto dal personale per il conseguimento di risultati estremamente positivi, sia nella riduzione dell'arretrato che della definizione delle nuove pratiche pervenute. L'intensità

dell'impegno profuso dal personale è testimoniato con tutta evidenza dai valori espressi dagli indicatori relativi agli indici di giacenza e di deflusso nel settore pensioni.

La possibilità di dettagliare l'analisi relativa al prodotto pensioni ha consentito altresì di far emergere una prima indicazione di *miglioramento della qualità del servizio*, attraverso la rilevazione del tasso di crescita delle pensioni liquidate immediatamente in via definitiva rispetto a ai trattamenti erogati in via provvisoria.

Ad un corrispondente, elevato rendimento realizzato nel prodotto buonuscita, fa altresì riscontro una situazione di positiva produttività nell'area della valutazione dei servizi che evidenzia però una rischio di potenziale riformarsi dell'arretrato nell'eventualità di incrementi abnormi dei pensionamenti.

Tale situazione dovrà pertanto essere affrontata in sede di *pianificazione delle attività* e di messa a punto di adeguati interventi di carattere organizzativo (in parte già in cantiere nell'ambito dell'*Osservatorio*" avviato dal Consiglio di amministrazione) volti a definire le pratiche di valutazione dei servizi prioritariamente nei confronti dei soggetti più prossimi al pensionamento.

La verifica di correlazione *produzione/cambiamento organizzativo* mette in chiara evidenza come l'efficacia dell'apporto del personale per il conseguimento dei predetti risultati di produzione sia strettamente interconnessa alla graduale attuazione del nuovo modello organizzativo.

Ciò viene ad evidenziarsi chiaramente con la serie progressiva dei dati di produzione mensili relativi ai vari prodotti, a partire dal mese di **Giugno 1998**.

Le specifiche tabelle riportate di seguito a quelle attinenti i dati di produzione evidenziano in particolare le caratteristiche del nuovo assetto organizzativo venuto progressivamente a realizzarsi e gli scostamenti (area delle funzioni di staff; attività di sportello; settore corrispondenza; archivi) ancora esistenti rispetto al modello prefigurato.

Un primo, ma necessario, approccio valutativo nei limiti di approssimazione ovviamente consentiti dagli strumenti attualmente a disposizione è stato effettuato con riferimento al processo di *sviluppo delle competenze* del personale, quale *valore fondamentale* da perseguire nel processo di cambiamento delineato con il regolamento di organizzazione.

L'aggregazione di risorse di varia estrazione per esperienza professionale di tipo prevalentemente settoriale, per posizione organizzativa e livello di mansioni nell'isola di produzione costituisce infatti lo snodo critico di passaggio tra la vecchia organizzazione parcellizzata e il *nuovo modello organizzativo per processi* incentrato sulla gestione unitaria del rapporto con il-cliente e sulla produzione di valori aggiunti di servizio.

L'analisi di dettaglio di tali fenomeni nei quali si incrociano i percorsi di sviluppo delle competenze professionali con le articolazioni del processo di gestione del rapporto con il cliente costituisce, come si è detto, l'obiettivo e il quadro di riferimento del progetto di impianto del sistema di controllo di gestione.

In questa fase è apparso opportuno evidenziare per ciascuna isola di produzione la numerosità e la composizione dell'aggregato delle risorse umane utilizzate all'interno di ciascuna di esse con il riferimento al rispettivo bacino d'utenza come *indicatore generico* del contributo specifico offerto rispetto ai risultati complessivi.

Analogamente, si è ritenuto significativo in tale direzione, anche sotto il profilo della valutazione di efficacia dell'attività di *formazione sul campo* svolta in ciascuna isola, delineare in relazione alle competenze di partenza lo *step* di accrescimento professionale conseguito.

Il processo di integrazione delle competenze evidenzia già apprezzabili risultati per il personale proveniente dalle aree delle pensioni e della buonuscita; dovrà peraltro essere accelerato per il personale proveniente dall'area delle valutazioni dei servizi, in correlazione alla progressiva normalizzazione di tale attività.

La produzione nel primo trimestre 1999

L'andamento del primo trimestre 1999 conferma il trend positivo di produttività, sia pure su valori depurati dall'impegno straordinario realizzato nell'abbattimento del considerevole arretrato prodottosi nel tempo.

Il punto della situazione relativo all'andamento 1999 necessita peraltro di elementi di una analisi di maggior dettaglio che si renderà possibile con il progressivo affinamento degli strumenti di controllo che dovranno consentire di rilevare e ponderare anche il complesso delle attività che ruotano intorno al prodotto - servizio.

I DATI PRODUZIONE RELATIVI AL 1998 NELLE ALTRE AREE ISTITUZIONALI

Si è già accennato sul piano metodologico alla necessità di procedere per gradi alla messa a punto di un sistema di controllo supportato da strumenti operativi adeguati a rilevare gli aspetti più significativi di ciascuna area di attività.

In assenza di ciò, è possibile pervenire ad una valutazione della produttività in termini assai generali in rapporto alla descrizione delle attività svolte e delle iniziative di miglioramento prodotte in attuazione dei piani di produzione aziendali.

Avuto riguardo alle indicazioni fornite dai responsabili delle singole funzioni, si ritiene che possano essere condivise le valutazioni espresse dalla Direzione generale in ordine - al sostanziale conseguimento degli obiettivi prefissati.

L'attivazione nella generalità delle aree di interventi volti non soltanto ad assicurare una situazione di correttezza negli adempimenti di settore, ma anche a produrre investimenti di carattere procedurale e organizzativo atti a snellire il processo lavorativo e a realizzare maggiore efficienza e tempestività, sono indicatori positivi di una più accentuata sensibilità alle politiche di gestione manageriale avviate nell'Ente.

E' evidente, peraltro, che il decollo del processo di cambiamento anche in tali aree di funzioni non può che essere correlato al nuovo modello di organizzazione prefigurato con l'ordinamento dei servizi approvato recentemente.

Il nuovo ordinamento prevede, per talune aree, quale quella degli *affari generali*, una radicale riconversione di ruolo e di assetto operativo proiettati essenzialmente sul versante delle funzioni di sviluppo organizzativo; per altre aree, quale quella del *patrimonio*, ritaglia un ruolo più dinamico sul piano della redditività e della riqualificazione degli investimenti immobiliari; per l'area *contabile*, la riconfigurazione del bilanci la contabilità integrata e l'impianto della contabilità analitica; per altre aree ancora, un ruolo di sviluppo della *mission* istituzionale che presuppone una capacità imprenditiva diffusa, una coerente configurazione organizzativa, una accelerazione dello sviluppo delle competenze professionali, nonché l'acquisizione di nuove risorse; per l'area *informatica*, il conseguimento dell'obiettivo di pervenire gradualmente a condizioni di autosufficienza gestionale.

Il riassetto organizzativo per tali aree, così come del resto è stato sperimentato per l'area delle prestazioni previdenziali, è quindi da ritenere assolutamente propedeutico per l'individuazione di obiettivi di servizio che rispondano a requisiti di efficienza ed economicità di gestione, in relazione ai quali va quindi costruito un coerente sistema di monitoraggio che ne stimoli i miglioramenti e ne apprezzi i risultati.

TABELLE RELATIVE ALL' ANDAMENTO DELLA PRODUZIONE NEL 1998**PRODOTTO PENSIONI****Grafico 1 = andamento complessivo della produzione pensionistica**

Il grafico evidenzia l'erosione della giacenza complessiva da 13.742 a 3.028 unità con un abbattimento pari al 78%.

Grafico 2 = accelerazione della produzione con l'avvio del processo di ristrutturazione

Il grafico evidenzia la riduzione dell'indice di giacenza da 0,90 a 0,24 e l'incremento dell'indice di deflusso da 1,52 a 5,03.

Grafico 3 = andamento mensile della produzione pensionistica

Il grafico evidenzia l'accelerazione progressiva dell'incremento della produzione con l'avvio del processo di ristrutturazione.

Grafico 4 = andamento della produzione pensionistica distinta tra prime liquidazioni e riliquidazioni

Il grafico evidenzia che il 70% della produzione è riferito a riliquidazioni di pensione.

Grafico 5 = andamento della produzione pensionistica riferita alle prime liquidazioni distinte tra liquidazioni immediatamente definitive e liquidazioni provvisorie

Il grafico evidenzia l'accelerazione progressiva (fino al 77%) delle pensioni liquidate immediatamente in via definitiva rispetto a quelle liquidate in via provvisoria.

Grafico 6 = ripartizione delle nuove pensioni prodotte nel 1998 suddivise per categoria

Il grafico evidenzia l'incidenza delle pensioni di anzianità (48%) rispetto al totale delle nuove pensioni.