

**COMMISSIONE PARLAMENTARE  
DI CONTROLLO SULL'ATTIVITÀ DEGLI  
ENTI GESTORI DI FORME OBBLIGATORIE  
DI PREVIDENZA E ASSISTENZA SOCIALE**

**RESOCONTO STENOGRAFICO  
INDAGINE CONOSCITIVA**

**2.**

**SEDUTA DI GIOVEDÌ 15 MARZO 2007**

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE **ELENA EMMA CORDONI**

**INDICE**

	PAG.		PAG.
<b>Sulla pubblicità dei lavori:</b>		Ciocchetti Luciano (UDC) .....	5
Cordoni Elena Emma, <i>Presidente</i> .....	3	Confalonieri Giovanni (RC-SE) .....	5
<b>INDAGINE CONOSCITIVA SULLA SITUAZIONE ORGANIZZATIVA E GESTIONALE DEGLI ENTI PUBBLICI E SULLE EVENTUALI PROSPETTIVE DI RIORDINO</b>		Lo Presti Antonino (AN) .....	6
<b>Audizione del presidente dell'Istituto nazionale di previdenza per i dipendenti dell'amministrazione pubblica (INPDAP), dottor Marco Staderini:</b>		Musi Adriano (Ulivo) .....	7
Cordoni Elena Emma, <i>Presidente</i> ..	3, 4, 6, 7, 8, 12	Provera Marilde (RC-SE) .....	4
		Staderini Marco, <i>Presidente dell'Istituto nazionale di previdenza per i dipendenti dell'amministrazione pubblica (INPDAP)</i> .....	3, 8
		Zanetta Valter (FI) .....	4

PAGINA BIANCA

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE  
ELENA EMMA CORDONI

**La seduta comincia alle 8,30.**

*(La Commissione approva il processo verbale della seduta precedente).*

**Sulla pubblicità dei lavori.**

PRESIDENTE. Avverto che, se non vi sono obiezioni, la pubblicità dei lavori della seduta odierna sarà assicurata anche attraverso l'attivazione di impianti audiovisivi a circuito chiuso.

*(Così rimane stabilito).*

**Audizione del presidente dell'Istituto nazionale di previdenza per i dipendenti dell'amministrazione pubblica (INPDAP), dottor Marco Staderini.**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, nell'ambito dell'indagine conoscitiva sulla situazione organizzativa e gestionale degli enti pubblici e sulle eventuali prospettive di riordino, l'audizione del presidente dell'Istituto nazionale di previdenza per i dipendenti dell'amministrazione pubblica, dottor Marco Staderini, che ringrazio per la presenza.

Il presidente Staderini è accompagnato dal dottor Gaetano Corsini, dirigente dell'ufficio del presidente dell'INPDAP.

Do la parola al presidente dell'INPDAP.

MARCO STADERINI, *Presidente dell'INPDAP*. Presidente, la ringrazio per l'invito, che consente all'istituto di rappresentare il proprio pensiero sul progetto di

unificazione di cui apprendiamo dai giornali, come tutti i cittadini italiani. Non c'è alcuna iniziativa del Governo tesa ad acquisire dati ed informazioni utili per tale processo. La legge finanziaria prevede la completa delegificazione per il riordino degli enti, quindi il Governo può provvedere in modo autonomo; sempre autonomamente, so che si stanno compiendo valutazioni, anche economiche, che sono alla base di questo progetto. L'iniziativa del Parlamento è lodevole, perché consente di acquisire elementi importanti, che possono formare l'oggetto della discussione.

Da quanto ho letto, vi sarebbero 3 miliardi di euro (che forse diventeranno 2 miliardi) di maggiori risparmi: si tratta di cifre non supportate da alcuna base effettiva, perché, analizzando i bilanci degli istituti, non emergono situazioni di risparmio così forti.

Il cosiddetto processo di unificazione dovrebbe richiedere, credo, il contributo degli enti maggiormente interessati. In questo senso, la scorsa settimana si sono riuniti i presidenti, i presidenti CIV e i direttori generali dei tre enti maggiori (INPS, INAIL e INPDAP), per mettere a fattor comune le conoscenze sul progetto. Salvo qualche articolo di stampa, nessuno aveva avuto rapporti diretti, quindi abbiamo valutato sulla base del « sentito dire ». Rispetto al progetto, è emersa un'unanimità: l'unificazione sarebbe un processo solo politico, non teso ad economie e risparmi. È sicuramente vero il contrario, almeno nella fase iniziale. Sarebbero possibili notevoli risparmi, invece, realizzando delle sinergie, che ci siamo impegnati a ricercare al massimo livello e

con il massimo impegno, e che dovrebbero poi essere perseguite in via obbligatoria una volta individuate.

Mi spiego meglio: è evidente che, se mettiamo a fattor comune, ad esempio, i servizi di avvocatura, piuttosto che i servizi informatici, deve diventare un obbligo per tutti il rispetto di questa regola, altrimenti essa diventa carta straccia e non c'è alcun impegno concreto. Se è d'interesse per la Commissione, credo che potremmo sviluppare questo lavoro — che si sta avviando sotto la guida del direttore generale dell'INPS, che rappresenta la maggiore realtà organizzativa — per individuare in quali settori poter mettere in atto effettivi impegni di sinergia, in modo da renderlo disponibile al Parlamento e al Governo — se interessato —, il quale sta definendo il decreto di attuazione di questo progetto.

I progetti di unificazione sono complessi e comportano oneri importanti in termini di impegni di spesa e di tempi. L'INPDAP ha un'esperienza importante in questo senso, essendo nato dall'unificazione di diversi enti, tanto che a 13 anni da questo processo si vedono ancora i segni della sofferenza sul volto dei nostri dipendenti. Certi errori non dovrebbero essere ripetuti. Sicuramente, le casse dell'epoca erano meno rilevanti sul piano numerico di quanto non siano oggi le realtà degli enti di cui stiamo parlando; i guai, quindi, sarebbero ancora più complessi.

A questo proposito, si possono aprire tutte le discussioni sulla specificità dell'INAIL, in particolare sulla riduzione dell'efficienza delle nostre prestazioni nel momento della fusione, sui problemi che sorgerebbero inevitabilmente nella gestione del personale in termini di riallineamento dei costi — ovviamente verso l'alto, dato che i contratti presentano delle forti differenze — e sulle questioni già trattate, che, immagino, potremmo trovare il modo di formalizzare anche in una relazione, che mi posso ripromettere di stendere, come presidente dell'INPDAP e con il gruppo che abbiamo costituito, e che riteniamo possa costituire un elemento

ulteriore di valutazione. Se immaginiamo che il costo medio del personale è di circa 50 mila euro, a fronte dei 3 miliardi di euro, ciò significherebbe ridurre le prestazioni di 60 mila persone. Oggi, in tutti gli istituti, gli impiegati sono 30-35 mila, per cui non riesco a capire dove questa cifra possa trovare giustificazione.

Un punto che mi piace sottolineare è che, comunque, anche in relazione alle leggi che si sono susseguite in tema di riduzione dei costi, oggi il sistema dell'INPDAP costa, in termini di personale, lo 0,59 per cento e, in termini di acquisizione di servizi, lo 0,28 per cento, compresa la componente informatica. Si tratta di numeri che, se comparati con la gestione dei fondi bancari, non sono esorbitanti; è vero che si possono sempre ottenere economie, ma ci sono, tuttavia, dei limiti di comprimibilità.

Data l'ampiezza del tema, credo sia a questo punto opportuno lasciare spazio alle domande dei commissari, fermo restando il mio impegno a produrre, secondo le vostre indicazioni, una relazione a corredo del mio intervento in questa sede.

**PRESIDENTE.** Do ora la parola ai senatori e ai deputati che intendano porre quesiti e formulare osservazioni.

**MARILDE PROVERA.** Vorrei sapere se i costi del personale sono calcolati per aggregato oppure come costo del lavoro dipendente, e se i consigli d'amministrazione hanno un altro tipo di collocazione o rientrano anch'essi tra i costi del personale.

Rispetto all'organizzazione del lavoro, vorrei inoltre capire se le sinergie potranno comportare effettivamente maggiori risparmi, qualora tutta la parte strutturale operativa — dall'informatica alla gestione del personale, alla gestione sugli acquisti — fosse unificata tra i tre enti (perché di questo si tratta).

**VALTER ZANETTA.** La valutazione percentuale (0,28 e 0,59 per cento) per certi versi dice poco. A me ha impressio-

nato, ieri, nel corso dell'audizione del CIV, scoprire che lo 0,59 per cento significa 8 mila persone adibite alla gestione complessiva. Vorrei, quindi, sapere se questa percentuale corrisponde a 8 mila addetti del personale complessivo dell'ente, perché è indubbio che un numero di questo genere dà un senso dell'organizzazione rispetto agli assistiti. Questo rapporto ci consentirebbe di ragionare.

Allo stesso modo, vorrei capire se lo 0,28 per cento riguarda acquisizioni e sistema informatico; nell'audizione del CIV è emersa qualche oggettiva difficoltà rispetto all'acquisizione dei dati. Addirittura, è stato evidenziato il fatto che sussistono dei problemi nel sistema informatico, il che per certi versi mi sorprende; non penso, tuttavia, che sia così, conoscendo il lavoro portato avanti dal dottor Staderini. Vorrei che questo aspetto venisse precisato.

Per il resto, procedere verso un processo di aggregazione, oggi, con i nuovi sistemi, non dipende tanto dal numero degli assistiti. Se il sistema funzionasse, credo che potrebbero prodursi economie di scala; è chiaro che ci sarebbero dei risvolti, quindi per intraprendere percorsi di questo tipo occorre anche grande prudenza. Per noi saranno preziose le indicazioni che ci darete, anche considerando lo sforzo dell'ente e l'esperienza — da lei prima evidenziata — che deriva dall'aver messo insieme realtà diverse. La conoscenza delle difficoltà che avete incontrato nel processo di aggregazione ci consentirà di ragionare meglio rispetto a quelle che si potranno verificare in futuro.

**GIOVANNI CONFALONIERI.** Vorrei porre alcune domande al dottor Staderini. Sia nell'audizione odierna sia in quella di ieri è emerso chiaramente che esistono delle enormi difficoltà, o comunque che si prospettano problemi serissimi — per usare un eufemismo — rispetto all'ipotetico e ventilato processo di unificazione.

Innanzitutto, mi piacerebbe esporle una mia curiosità, per cercare di capire. Di fronte alle notizie apparse sui giornali, o comunque al processo in essere, alla

domanda se dal punto di vista gestionale e dei valori di scala aumenteranno i costi, la risposta è stata che si potrebbero realizzare delle sinergie. Qual è la ragione per cui queste sinergie non sono state realizzate finora? Mi sembra del tutto evidente che questi problemi esistono oggi, ma esistevano anche in passato.

Riguardo al problema dei costi, non è una scoperta di oggi che mettere insieme le avanguardie di tutti gli enti previdenziali possa determinare dei risparmi. Tutte le ragioni che sono state addotte — mi interessa molto la relazione scritta — attengono alle diverse modalità organizzative. Non c'è una sovrapposizione tra le modalità gestionali e organizzative di INPS, INPDAP e degli altri enti? Siete in grado di dirci, rispetto alla possibilità di rispondere alle esigenze dell'utenza — ossia i soggetti utenti vostri e dell'INPS, lavoratori del pubblico impiego e lavoratori privati —, se un eventuale processo di unificazione comporterà dei vantaggi, oppure se, anche da quel punto di vista, sarà preferibile mantenere la situazione attuale?

Mi sono sufficientemente chiare le ragioni da lei addotte oggi per spiegare le difficoltà — per non dire i motivi ostativi — da voi prospettate rispetto a questo progetto. Mi è meno chiaro (e sarei interessato a capire se avete fatto una riflessione, dato che lei ha accennato ad un incontro svolto con gli altri enti) il punto relativo ai soggetti destinatari dell'azione di questi enti previdenziali: anche da quel punto di vista, eventuali progetti di riunificazione presenterebbero dei problemi maggiori rispetto ai benefici?

**LUCIANO CIOCCHETTI.** L'INPDAP, come lei ricordava, è nato dall'unificazione di vari enti, circa 12 anni fa; potrebbe essere utile, quindi, un esame di questa precedente unificazione, relativamente agli eventuali risparmi che si sono configurati dal momento in cui INADEL, ENPAS ed altri enti (che ora non ricordo) si sono unificati nell'INPDAP? Il sistema di unificazione che è stato ventilato rappresenta

una riproposizione di quanto è avvenuto 12 anni fa con la costituzione dell'INPDAP.

Credo che, oltre a quanto potrà dirci oggi, potrebbe essere utile una relazione scritta, frutto di un'analisi più approfondita delle difficoltà emerse nel processo di unificazione di casse ed enti diversi, per verificare se effettivamente si siano prodotti dei risparmi di gestione rispetto alle spese sostenute dai singoli enti, nonché per valutare le difficoltà che potrebbero sorgere per la sovrapposizione del servizio offerto agli utenti.

Inoltre, vorrei anch'io capire come mai le sinergie di cui si parlava, che facevano parte di alcune indicazioni delle precedenti leggi finanziarie, non siano ancora riuscite a decollare in termini di rapporto tra i vari enti. Si parla di questo progetto solo sui giornali, ma non ci sono ancora delle proposte, al di là delle dichiarazioni rese dal Presidente del Consiglio in occasione del recente dibattito sulla fiducia.

Non abbiamo, quindi, certezze in merito a come si realizzerà il progetto di una « super » INPS o di altre iniziative del genere. Ovviamente, ci sono istituti che si occupano prevalentemente di previdenza e assistenza ed altri che svolgono attività assicurative (come IPSEMA ed INAIL). Si tratta, pertanto, di una questione che richiede un supplemento di riflessione.

ANTONINO LO PRESTI. Chiedo di parlare sull'ordine dei lavori.

PRESIDENTE. Ne ha facoltà.

ANTONINO LO PRESTI. L'intervento del dottor Staderini ha introdotto una novità nel dibattito: egli ha infatti riferito di un incontro tra i responsabili degli enti di cui si parla, per verificare, attraverso uno scambio di opinioni, la fattibilità di questa operazione e cosa ci sia di concreto nella paventata ipotesi di riordino. Il dottor Staderini ha riferito, inoltre, che non è avvenuto alcun tipo di contatto tra i responsabili di questi enti ed il Governo, il quale dovrebbe essere il soggetto attivo di tale procedura.

Pertanto, chiedo che si anticipi l'audizione dei responsabili del Governo, cioè del Ministero dell'economia e delle finanze, del Ministero del lavoro e delle politiche sociali e di chi dovrebbe gestire queste ipotesi di riordino, perché procedere all'audizione di soggetti che si sono scambiati a questo proposito un'opinione in senso negativo potrebbe rivelarsi inutile. Credo pertanto che sia utile ed opportuno, dopo aver svolto questa audizione, anticipare quella dei responsabili del Governo, ossia i soggetti che dovrebbero essere attori di questa ipotesi di riorganizzazione, per capire come stanno procedendo.

PRESIDENTE. Prima di rivolgere alcune domande al dottor Staderini, vorrei rispondere alla questione sollevata dall'onorevole Lo Presti. Anche alla luce delle novità intercorse, credo sia opportuno discutere tale questione in sede di ufficio di presidenza, visto che è già stata decisa l'organizzazione dei lavori per il mese di marzo e per quello di aprile.

Quanto all'audizione odierna, credo che tutti attenderemo con fiducia la relazione che il presidente Staderini ci ha preannunciato. Se questa riuscisse a chiarire i problemi che l'INPDAP ha incontrato ed affrontato nei 12 anni dalla sua costituzione, sarebbe un contributo utile al lavoro che stiamo svolgendo.

Al di là di ciò che il Governo deciderà, il nostro compito è effettuare una valutazione sullo stato degli enti e su eventuali processi di riorganizzazione. Noi non abbiamo parlato di unificazione, qualunque esito è possibile; al di là della possibilità di misurarci con le questioni poste dal Governo, vorremmo svolgere una funzione che favorisca una riflessione da parte degli enti, affinché il problema di una razionalizzazione dell'organizzazione sia messo all'ordine del giorno anche da parte loro. Successivamente, si capirà se sono necessarie delle normative, e gli esiti potranno essere i più vari.

Per quanto riguarda l'INPDAP, mi è stato riferito che, dopo 12 anni, la banca dati non è ancora completa, che ci sono dei problemi e delle responsabilità. Non si

è potuto ancora concludere il processo di unificazione delle sedi dell'istituto perché esiste un problema residuo, quello degli acquisti: è vero che la gestione è centralizzata, ma forse qualcosa si può fare, visto che i prodotti che si comprano sono più o meno gli stessi. Ad esempio, mi domando se i sistemi informatici degli enti si parlano o meno: sono stati pensati in tal senso oppure deve esserne utilizzato uno e scartato l'altro, perché non c'è stata saggezza nella loro realizzazione? Parlo dell'INPDAP perché è stato costituito dopo gli altri due enti, l'INAIL e l'INPS. Il fatto di avere ragionato su sistemi informatici capaci di relazionarsi dimostrerebbe una buona capacità di gestione.

Sarebbe a mio avviso opportuna una riflessione (che nella precedente legislatura è stata fatta) sulla questione degli organi di gestione (la *governance* duale, la loro eventuale sovrapposizione, la numerosità degli enti). È possibile che tali organi non concorrano a produrre i numeri di cui si è parlato, ma un approfondimento al riguardo credo sia opportuno.

Un altro aspetto che abbiamo cominciato ad analizzare è quello dei controlli sugli enti previdenziali, che non riguarda soltanto le responsabilità degli enti, ma anche la normativa esistente. Ci sono dei costi che gravano sugli enti imputabili ai sistemi di controllo, i revisori dei conti, la Corte dei conti, la Ragioneria, la direzione del Ministero del lavoro, il nuovo nucleo previdenziale, la Commissione bicamerale (che deve controllare i bilanci). Esiste, quindi, una molteplicità di controlli che ricadono sulle spalle degli enti, i quali devono produrre documentazione e risposte ai quesiti.

Si tratta di una riflessione che faremo successivamente in termini più generali, perché, andando ad approfondire, si scopre che non riguarda voi; per esempio, laddove si gestisce il patrimonio immobiliare, nessuno - a differenza di quanto avviene per i TFR e i fondi di previdenza obbligatoria - controlla l'investimento in titoli immobiliari, perché non ci sono regole; la COVIP, invece, oggi dà indicazioni a chi sceglierà i fondi di gestione e

di controllo. Si tratta di lacune, che cercheremo di affrontare quando esamineremo i bilanci. Ovviamente, le questioni da affrontare sono diverse. Ad esempio, mi chiedo - ma non ho una posizione pre-costituita al riguardo - se, a fronte dei controlli di cui ho parlato, i revisori dei conti interni rappresentino ancora uno strumento utile e necessario o non debbano essere anch'essi riorganizzati.

Non so se l'esito dell'incontro da lei richiamato abbia prodotto una riflessione più ampia di quella che ci ha riferito: lei ci ha detto solo che c'è un gruppo coordinato dal direttore dell'INPS; probabilmente, questa riflessione deve ancora essere svolta. Tuttavia, sia ieri dal CIV, sia da lei oggi, ci è stato portato l'esempio dell'avvocatura. La nostra Commissione è interessata a capire meglio la questione, per poter intraprendere un percorso utile; vorremmo conoscere le sinergie e i processi di questo tipo, perché a noi interessano l'efficienza e l'efficacia. Abbiamo gli utenti di riferimento, c'è un problema di equilibrio dei sistemi pensionistici e c'è un problema di efficacia. Ieri, ci è stata data risposta sul perché nel nostro paese esistano ancora in misura consistente le pensioni provvisorie; senza essere dalla vostra parte, ma stando dalla parte dei cittadini, con i quali ci misuriamo su questo aspetto, ciò vuol dire che qualcosa non ha funzionato. Mi auguro che questo non si verifichi più, ma, per quanto riguarda il passato, sicuramente ci sono ancora persone che si trovano in tale condizione. Questo è il segno di una gestione che non è in grado di concludere dei percorsi amministrativi. Se riuscissimo a fare queste riflessioni e a produrre degli orientamenti, essi potrebbero essere utilizzati dal Parlamento e dal Governo in vista delle decisioni da assumere.

ADRIANO MUSI. Chiedo di parlare sull'ordine dei lavori.

PRESIDENTE. Ne ha facoltà.

ADRIANO MUSI. Presidente, con riferimento all'organizzazione dei nostri la-

vorì, io ero convinto esattamente dell'opposto, ossia che le audizioni degli enti, volte ad acquisire tutte le motivazioni e gli elementi utili a ragionare con il Governo per capire come si è formata quella decisione e la sua attendibilità, sarebbero state anticipate e non posposte rispetto a quelle dei rappresentanti del Governo. Tra l'altro, gli enti hanno svolto questa riflessione ma non ci hanno fornito, nel loro insieme, elementi utili a capire se il ragionamento del Governo si basi su valutazioni dettate da una conoscenza superficiale riguardo a quanto si intenda risparmiare e su che cosa, se i risparmi siano dettati dalle sinergie o dal licenziamento delle persone. Poiché il punto in questione è presente solo nel « dodecalogo », credo sia più utile ascoltare prima tutti gli enti.

PRESIDENTE. Do ora la parola al dottor Staderini per la replica.

MARCO STADERINI, *Presidente dell'INPDAP*. Risponderò seguendo l'ordine delle domande che sono state poste, a cominciare dall'onorevole Provera, che chiedeva di conoscere i dati sui costi del personale e degli organi.

Per gli organi, i costi ammontano a circa 2 milioni e 600 mila euro all'anno (lo 0,05 per cento), per il personale, a 420 milioni (lo 0,57 per cento). I costi del personale si riferiscono a 7864 unità. Credo che il presidente del CIV abbia trasmesso ufficialmente alla Commissione questa tabella; ieri ha accennato che l'entità del numero delle persone è questa.

Sono convinto che il riordino produrrà risultati sicuramente positivi. Personalmente, sono contrario all'ipotesi di una riunificazione *d'ensemble*, senza un progetto vero, che riguardi la normativa a monte, le regole e quant'altro, perché la situazione diventerebbe caotica. Mettendosi a tavolino ed analizzando le varie realtà, si può trovare il modo per mettere in atto un comportamento virtuoso, sia nei confronti del cittadino utente, sia all'interno del funzionamento degli enti, con risparmi forti in termini di costi.

La domanda che è stata posta più o meno da tutti è la seguente: perché, data la realtà esistente, non si sono realizzate tali sinergie? Come ho premesso, se non c'è un obbligo normativo, ognuno si ricava il suo spazio e lo protegge, per motivi diversi, ma noti a tutti; quindi, di fatto, diventa difficile percorrere tale strada.

Sono grato all'onorevole Zanetta per la domanda, perché, sul tema dell'informatica, l'INPDAP ha avuto un ruolo sicuramente virtuoso. Io sono nato professionalmente nell'informatica e ho sempre lavorato in questo settore; quando sono arrivato all'INPDAP, il mio primo interesse è stato quello di verificare la situazione, ed effettivamente ho constatato che la banca dati e tutta l'informatica erano una realtà poco avanzata. Piuttosto che proseguire nei programmi e continuare in una linea d'azione a cui sicuramente non saremmo venuti a capo, abbiamo adottato la tecnica del riuso — siamo stati la prima realtà grossa del paese ad attuarla —, cioè abbiamo avuto dall'INPS la disponibilità del sistema informativo e, per tutte le parti utilizzabili, abbiamo avuto gratuitamente il *software*, tutti i prodotti del sistema, e li abbiamo adattati alle esigenze specifiche dell'INPDAP. La pensione è uguale per tutti nella fase finale, ma è diversa la modalità di calcolo, quindi è evidente che i programmi e i sistemi debbono essere modificati.

Questo ha consentito all'INPDAP di ridurre drasticamente i costi, risparmiando, rispetto ai programmi di investimento, milioni di euro, ha ridotto i tempi di realizzazione e ha dato certezza sul risultato (se la cosa funzionava prima, funziona anche adesso): si tratta di un risultato sicuramente positivo. Ciò ha stabilito un primo principio di sinergia importante, perché l'INPDAP non ha più dovuto scegliere le società di realizzazione, non ha più affidato i lavori con una gara, ma li ha dati agli stessi soggetti che avevano già realizzato le procedure in INPS. È evidente che, in questo modo, ha ottenuto dei vantaggi economici, perché chi aveva lavorato sul programma sapeva metterci nuovamente le mani, e CNIPA ha

potuto spuntare delle tariffe molto più basse in termini di realizzazione. Ha, quindi, « perso » la facoltà di muoversi sul mercato in via autonoma. Naturalmente, il mondo dell'informatica non è stato contentissimo del precedente che si è stabilito, perché, per le società produttrici, il fatto che ci possano essere esempi di questa natura non è positivo, ma lo è sicuramente per il sistema paese.

Il risultato è che abbiamo un sistema che dialoga perfettamente con quello dell'INPS; abbiamo realizzato, ad esempio, una procedura che ci consente di allineare meglio i tempi nel rapporto con il fisco per quanto riguarda il modello 770 e il controllo sui versamenti dell'ICI, che ha consentito all'istituto di risparmiare. Si tratta di un risparmio fittizio, perché sono denari che comunque sarebbero andati al Tesoro, ma nel bilancio contano (sono circa 60-70 milioni di euro complessivamente).

Questa procedura è stata data all'INPS gratuitamente, perché il vantaggio è anche suo; quindi, lo scambio sta funzionando. Se ci fosse una regia comune, sarebbe ancora più semplice, perché l'informatica è sicuramente uno dei temi che può creare delle sinergie molto importanti. Naturalmente non è come sommare tutti i bilanci destinati a ciò e tenerne in piedi uno solo, perché l'aggregazione dei costi sarà sempre superiore al sistema del solo ente più grande (perché c'è l'informatica distribuita, la manutenzione e quant'altro), però è chiaro che avere una primaria responsabilizzazione in termini di « chi » realizza « cosa » e lo rende disponibile agli altri, per le parti comuni, è certamente un enorme vantaggio.

Naturalmente, queste sono iniziative che, in questo momento, vengono assunte con la buona volontà dei responsabili: mia, che volevo tale progetto, dell'INPS, che me l'ha dato gratuitamente, di CNIPA, che ha battezzato un progetto di riuso informatico di tali dimensioni. Se ci fosse un'organizzazione o una normativa che ce lo imponesse, il vantaggio sarebbe più facile per tutti, e probabilmente sarebbe quantizzabile in misura maggiore. L'affidarsi

alla sola buona volontà è sicuramente il motivo per cui non sono state realizzate le sinergie.

Per quanto riguarda l'avvocatura, mettere a fattor comune i servizi di avvocatura è un principio che ha una sua logica. Naturalmente, deve essere verificato se il gruppo degli avvocati dell'INPS, che sono in numero maggiore, sia in grado di sostenere un incarico anche da parte di INPDAP o di INAIL, o se anche l'INPS già ricorre a professionisti esterni per il carico di lavoro: sommare, probabilmente, non darebbe delle grandi sinergie, ma specializzare i servizi legali oppure accentrarli in un'unica struttura sarebbe certamente un vantaggio.

Nella gestione del personale ci potrebbe essere una sinergia importante: è chiaro che le regole per il pubblico dipendente sono uguali o simili, quindi la centralizzazione in capo ad una struttura *a latere*, o in uno degli istituti che guidano questo processo, potrebbe certamente costituire un vantaggio. Potrebbe esserci un altro vantaggio in termini di sinergia nella gestione del patrimonio immobiliare: sarebbe certamente un processo utile la creazione di una forte specializzazione in capo ad una realtà, oppure la costituzione di una realtà autonoma al servizio di tutti.

Credo che sia un momento particolarmente favorevole, che possiamo sfruttare per compiere un'analisi di questo genere, perché ciascuno di noi — i vertici — ha una scadenza tra qualche mese, quindi nessuno sta difendendo la propria posizione. Io non devo difendere la posizione di presidente dell'INPDAP, la seggiola sulla quale rimanere seduto, quindi posso dare un supporto al processo; e credo che questo valga professionalmente per tutti.

Il senatore Confalonieri chiedeva se il miglioramento per l'utenza ci sarà o meno. È chiaro che un progetto serio di riorganizzazione degli enti deve porre al centro il rapporto con l'utenza, perché oggi è l'aspetto più sacrificato. Nell'esperienza comune — mia, da questa parte, e dei cittadini, dall'altra — i rapporti tra

INPS e INPDAP, spesso, sono tali da costringere l'utente a passare da un istituto all'altro.

Uno dei miei primi giorni all'INPDAP, mi arrivò la segnalazione di un professore che cercava di risolvere un problema di unificazione di versamenti, di ricongiunzione tra INPS e INPDAP. Chiamai il segretario del precedente presidente per chiedergli se conoscesse quella pratica; mi rispose di sì e mi portò un carteggio consistente, spiegandomi che erano state date disposizioni in proposito. In realtà, era successo che questo professore si chiamava Mario in un sistema e Mario Aldo in un altro sistema; quindi, uno dei due istituti aveva il codice fiscale corretto — non ho mai voluto verificare quale —, mentre l'altro l'aveva calcolato commettendo un gravissimo errore perché invece il codice fiscale dovrebbe essere sempre confrontato con l'anagrafe tributaria. Ho capito subito che, a causa dell'inserimento di due nomi diversi — Mario e Mario Aldo —, il codice fiscale in uno dei due sistemi era sbagliato. Ho telefonato al professore in questione, dicendogli che gli chiedo scusa a nome del popolo italiano e che certamente avrei risolto il problema. Poi contattai i due direttori, i quali hanno subito risolto il problema, ovviamente. Si trattava di un carteggio che si trascinava da dieci anni.

È chiaro, quindi, che se questo sistema avesse un solo *front-office*, il problema sarebbe risolto. Come si può realizzare? Bisogna studiare la situazione a tavolino, perché alcune prestazioni sono comuni, altre sono specifiche. Il 30-40 per cento dell'attività dell'INPDAP è legata all'assistenza, al *welfare* del pubblico dipendente, che non ha né l'INPS né l'INAIL; quindi, mettere al centro l'utente — il cittadino —, con i suoi servizi, ci consentirà di razionalizzare le procedure, il rapporto con l'utente stesso, e di migliorarci. Il mio supporto e il mio studio, quindi, saranno tesi non a difendere lo *status quo*, il che è sicuramente sbagliato, ma a cogliere l'opportunità di compiere un buon riordino; mi sembrerebbe un errore affermare che tutto è stato unificato, ha un certo

nome ed è il nuovo ente. Quando si sono sparse le prime voci, nella periferia, i dipendenti dell'INPS dicevano a quelli dell'INPDAP che erano contenti del loro arrivo, perché così avrebbero cominciato a lavorare. Questo non ha senso e crea instabilità e confusione. Infatti, c'era una grandissima tensione e il personale si preoccupava riguardo a dove e con quali modalità sarebbe stato trasferito.

Il presidente mi ha chiesto una relazione, che sicuramente vi fornirò e che sarà dettagliata, in particolare, in merito allo stato dell'arte sulla banca dati, che risulta non completa. Noi siamo riusciti a realizzare una banca dati completa, alimentata con le denunce mensili delle amministrazioni centrali — quelle che vanno al fisco —, attraverso una sinergia col sistema informatico dell'Agenzia delle entrate (acquisiamo direttamente dall'Agenzia i dati fiscali, che, quindi, ci sono).

Il problema dei ritardi riguarda la componente pensionistica: c'è un ritardo nelle pensioni provvisorie, che non diventano definitive, e, soprattutto, nell'attività che i ministeri hanno ancora in capo. Nel momento del passaggio all'INPDAP, si scopre quanto ritardo è stato maturato. Mi spiego meglio. Il Ministero dell'istruzione deve passare a noi un milione di situazioni pensionistiche di dipendenti della pubblica istruzione; tuttavia, nessuna di esse ha avuto ancora la ricongiunzione dei contributi, né il riscatto degli anni di laurea; questo significa che l'istituto avrà due milioni di pratiche arretrate nel momento in cui si concretizza il passaggio. È chiaro che questo non avrebbe senso nel momento in cui l'amministrazione cedente — diciamo così — avesse portato a termine i suoi compiti. Tuttavia, il tema della pensione appare a tutti talmente lontano nel tempo che viene affrontato nel momento in cui si va in pensione; mettere in ordine significherebbe, invece, occuparsene fin da subito. In questo senso, quindi, la banca dati potrebbe non essere corretta, ma ciò dipende dall'attività dei ministeri e delle pubbliche amministrazioni, che hanno la documentazione; la sensibilizzazione, quindi, deve avvenire su questo tema.

La conoscenza del casellario dei dipendenti pubblici, e la situazione della loro retribuzione, è invece allineata, anzi è in anticipo rispetto ai tempi previsti dalla normativa. Abbiamo potuto rendere all'INPS il casellario dei pubblici dipendenti; quindi, sul piano dell'informatica, ci stiamo muovendo in linea.

Riguardo ai costi dei controlli, c'è una situazione che ingenera nella pubblica amministrazione una deresponsabilizzazione forte, che pregiudica il buon modo di lavorare. Io porto sempre un esempio, che per la sua semplicità è chiaro: un dirigente che avvia un'iniziativa deve convincere il proprio direttore, il quale convince il direttore generale, che lo porta in consiglio; il consiglio approva l'iniziativa ed interviene un collegio sindacale costituito da cinque direttori generali dei ministeri vigilanti, i quali esprimono il loro consenso. Poi, il magistrato della Corte dei conti è chiamato ad esprimere un giudizio favorevole e il provvedimento passa al CIV, dove ci sono 24 esperti di natura sindacale e datoriale che devono approvarlo; infine, passa al vaglio dei ministeri vigilanti, che sono due, il Ministero dell'economia e delle finanze e il Ministero del lavoro e delle politiche sociali (quando si tratta di provvedimenti sul personale interviene un terzo, il Ministero della funzione pubblica). Alla fine di questo iter, il provvedimento è approvato. Ma non è finita, perché dopo un certo numero di anni il magistrato procuratore della Corte dei conti può ravvisare un danno erariale ed aprire un procedimento.

Questo significa che, per evitare di finire sotto il giudizio della Corte dei conti (dopo tutti questi passaggi, tra l'altro, non avrebbe alcun senso, piuttosto, si potrebbe andare direttamente alla Corte dei conti, senza seguire l'iter precedente), i diversi soggetti protagonisti dei vari passaggi adottano delle cautele, per cui c'è una deresponsabilizzazione generale. Questo provoca dei costi; oltre alla lunga filiera di controlli, documentazione, scambi a cui il presidente faceva cenno — e quindi costi —, c'è anche un processo di forte deresponsabilizzazione. Bisognerebbe, quindi, indi-

viduare il modo per mettere la parola « fine » ed emettere, al termine di questo lungo iter, un atto che non sia più attaccabile da nessuno, perché, se ci fosse stato un danno reale, qualcuno in questa lunga filiera avrebbe dovuto e potuto accorgersene.

La presidente mi chiedeva per quale motivo il processo di unificazione delle sedi non è andato avanti. Sussistono, ovviamente, problemi legati alle singole realtà, dove, a volte, si incontrano delle difficoltà nel trovare sedi adeguate. Non pensiamo alle grandi città, in cui l'articolazione su più sedi ha una sua razionalità per servire il pubblico: nelle città più piccole — i capoluoghi di provincia —, dove esistono ancora due uffici INPDAP, che non sempre rispondono all'esigenza di servire meglio la realtà locale, a volte si sono avute difficoltà nel reperimento di sedi idonee a consentire l'unificazione in un'unica struttura. Il processo è andato per le lunghe e, purtroppo, non si è ancora completato, anche per problemi di bilancio, perché gli investimenti in questo settore sono sempre complessi ma necessari. Quest'anno, prevediamo di sistemare un certo numero di realtà, e sarà mia cura esporre compiutamente le situazioni di fatto ed i motivi per i quali non sono ancora state risolte.

Anche la gestione del patrimonio immobiliare può essere un fattore di omogeneizzazione e di specializzazione. È chiaro che creare una realtà in capo ad un istituto o ad una realtà esterna dedicata specificatamente e professionalizzata per questo tema può consentire indubbi vantaggi; anche questo verrà messo nel conto.

L'onorevole Ciocchetti mi chiedeva di evidenziare le difficoltà riscontrate dall'INPDAP nel passato, perché potrebbero costituire un elemento di riflessione per il passaggio successivo. Avremo cura di esporle nella relazione, perché certamente attiene al lavoro della Commissione tenere conto delle esperienze del passato per non incorrere, in questa occasione, negli stessi errori.

In conclusione, ripromettendomi di fornirvi un contributo scritto, credo che oc-

corra perseguire l'obiettivo della riduzione dei costi e del miglioramento del servizio, rendendolo complessivamente più efficiente. Ci sono delle forti ricadute, soprattutto nei confronti del cittadino. I costi della pubblica amministrazione sono molto alti e sono dovuti soprattutto alla difficoltà dell'organizzazione, alla complessità delle procedure, e ad altri fattori. Questo è un momento di riflessione importante, che può consentirci di fare un bel passo in avanti.

La pubblica amministrazione è un'infrastruttura importante per lo sviluppo del paese: questo è un tema su cui possiamo confrontarci e dare dei contributi positivi.

**PRESIDENTE.** Ringrazio il dottor Staderini per aver partecipato all'audizione odierna.

Dichiaro conclusa l'audizione.

**La seduta termina alle 9,35.**

---

*IL CONSIGLIERE CAPO DEL SERVIZIO RESOCONTI  
ESTENSORE DEL PROCESSO VERBALE  
DELLA CAMERA DEI DEPUTATI*

**DOTT. COSTANTINO RIZZUTO**

---

*Licenziato per la stampa  
l'11 maggio 2007.*

---

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO

