



Direzione Generale

Roma, 21/09/2016

*Ai Dirigenti centrali e periferici
Ai Responsabili delle Agenzie
Ai Coordinatori generali, centrali e
periferici dei Rami professionali
Al Coordinatore generale Medico legale e
Dirigenti Medici*

Circolare n. 179

e, per conoscenza,

*Al Presidente
Al Presidente e ai Componenti del Consiglio di
Indirizzo e Vigilanza
Al Presidente e ai Componenti del Collegio dei
Sindaci
Al Magistrato della Corte dei Conti delegato
all'esercizio del controllo
Ai Presidenti dei Comitati amministratori
di fondi, gestioni e casse
Al Presidente della Commissione centrale
per l'accertamento e la riscossione
dei contributi agricoli unificati
Ai Presidenti dei Comitati regionali
Ai Presidenti dei Comitati provinciali*

OGGETTO: Avvio del processo di programmazione e budget per l'anno 2017

SOMMARIO:

Premessa

1. *Il programma operativo della gestione*
 - 1.1. *Il nuovo modello di servizio*
 - 1.1.1. *Il modello di segmentazione / profilazione dell'utenza*
 - 1.1.2. *L'evoluzione del portale istituzionale*
 - 1.1.3. *Il Fascicolo elettronico*
 - 1.2. *Il nuovo Modello professionale*
 - 1.3. *Il sistema di valutazione della Performance*
 - 1.4. *La creazione del valore*
 - 1.5. *Lo sviluppo del sistema informativo*
 - 1.6. *Lo sviluppo delle risorse umane*
 - 1.6.1. *Il sistema di Knowledge management*
 - 1.6.2. *Il programma di formazione a supporto del processo di evoluzione del modello di servizio*

2. *Il piano delle attività dei Centri di Responsabilità*
 - 2.1. *La proposta progettuale delle Strutture centrali per la realizzazione dei Programmi operativi 2017*
 - 2.2. *La proposta di Piano di produzione delle Direzioni regionali*
 - 2.2.1. *Gli obiettivi di smaltimento delle giacenze*
 - 2.2.2. *Gli obiettivi di qualità ed efficacia*
 - 2.2.3. *Il Contributo alla riduzione del debito pubblico (CRID)*
3. *Il fabbisogno di risorse*
 - 3.1. *I costi standard*
 - 3.2. *La rilevazione dei fabbisogni delle strutture centrali*
 - 3.2.1. *L'impiego delle risorse umane nelle strutture centrali*
 - 3.3. *La rilevazione dei fabbisogni delle strutture territoriali*
 - 3.3.1. *Il fabbisogno di risorse umane delle strutture territoriali*
4. *Il conto economico di CdR (Direzioni regionali)*
 - 4.1. *L'indicatore di redditività*
 - 4.2. *I costi di gestione*
 - 4.2.1. *Gli indicatori economici della gestione*
 - 4.3. *I costi degli immobili strumentali (logistica)*
5. *Il processo di programmazione e budget*
 - 5.1. *Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget delle strutture centrali*
 - 5.1.1. *Gli strumenti per la programmazione dei Programmi operativi da parte delle strutture centrali*
 - 5.2. *Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget delle strutture territoriali*
 - 5.2.1. *Gli strumenti di programmazione delle direzioni regionali*

Premessa

Con la Relazione Programmatica, approvata con determinazione n. 5 del 19 aprile 2016, il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza ha determinato le linee strategiche e di indirizzo programmatico per le attività dell'Istituto per il triennio 2017-2019, sulla base di quanto previsto dall'articolo 6 del "Regolamento per l'amministrazione e la contabilità dell'INPS", approvato dal Consiglio di Amministrazione con Deliberazione n.172 del 18 maggio 2005.

La "Relazione Programmatica per gli anni 2017-2019" approvata dal CIV si colloca nel quadro dell'evoluzione del modello di servizio, oggetto di analisi ed elaborazione nel corso degli ultimi anni e focalizzato sulla gestione complessiva e personalizzata dei bisogni dell'utente, e ribadisce che obiettivo prioritario dell'Istituto nel triennio 2017-2019 è la realizzazione del miglioramento del livello dei servizi per tutti gli utenti nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica.

Peraltro, il perseguimento di questi obiettivi ha qualificato il "Piano della performance 2016-2018", approvato dal Presidente dell'INPS con determinazione n. 73 del 24/5/2016, nel quale si collocano le linee di programmazione pluriennali articolate in obiettivi di innovazione e di miglioramento, nella logica della programmazione temporale delle risorse e delle attività necessarie alla completa realizzazione.

Sulla base di quanto previsto dall'articolo 5 del "Regolamento per l'amministrazione e la contabilità dell'INPS", con la presente circolare viene dato avvio al processo di pianificazione programmazione e budget che vede coinvolti i centri di responsabilità centrali e territoriali per la definizione dei piani di attività e di impiego delle risorse, finalizzati alla rilevazione dei fabbisogni necessari alla definizione del Bilancio preventivo dell'Istituto.

La Nota Preliminare di cui al Bilancio di previsione 2017 conterrà le risultanze del processo di programmazione avviato con la presente circolare, coordinate con le linee di indirizzo del Presidente dell'Istituto approvate con determina n. 126 del 20 settembre 2016 e definirà obiettivi, piani e programmi di innovazione e di miglioramento da affidare ai CdR, nonché gli elementi

qualificanti del Piano della Performance, anche con riferimento all'Ordinamento delle Funzioni centrali e territoriali di cui alla determinazione n. 110 del 28/7/2016.

Per il prossimo 27 settembre, dalle ore 15.30, è convocata una videoconferenza nella quale saranno approfonditi i temi caratterizzanti la programmazione 2017 con particolare riferimento agli obiettivi gestionali ed ai parametri di costi standard per la quantificazione dei fabbisogni.

1. Il programma operativo della gestione

Il programma operativo per il 2017 ha come principale presupposto la revisione strategica del modello di servizio che parte dalla "conoscenza" degli utenti e dalla comprensione dei loro bisogni.

La gamma degli interventi necessari per evolvere il modello di servizio riguarderà tutte le componenti che definiscono il comportamento aziendale, con particolare riferimento:

- alla composizione di unità organizzative minime, ma dotate di un set di competenze complementari e tali da assicurare il presidio di un intero dominio di servizi aggregati per segmenti di utenza, accompagnata dai necessari percorsi di aggiornamento e crescita professionale;
- al piano di formazione rivolto a dirigenti e funzionari per realizzare la piena condivisione degli obiettivi, degli strumenti e delle tecniche di supporto al cambiamento;
- alla ridefinizione dei criteri di valutazione della performance manageriale e organizzativa, tali da rappresentare l'efficienza operativa e il grado di qualità della performance non solo tramite il rapporto tra produzione, risorse e costi, ma soprattutto attraverso il valore effettivamente generato dalle interazioni dell'utente nel tempo con l'Istituto;
- alla messa a disposizione di piattaforme di supporto tecnologico, che favoriscano la convergenza di informazioni, servizi e flussi di comunicazione riguardanti lo stesso soggetto, e allo stesso tempo consentano l'analisi di dati ed evidenze in chiave statistica aggregata, con il fine di governare proattivamente i fenomeni produttivi e attuare strategie di anticipazione della domanda di servizio;
- all'evoluzione dell'infrastruttura tecnologica come interfaccia di collegamento e condivisione tra i soggetti (anche esterni all'Istituto) che interagiscono con il sistema e ne migliorano costantemente la qualità delle informazioni;
- alla crescita del sistema informativo tale da favorire la coerenza e il controllo automatico dell'azione amministrativa, valorizzando la relazione di lungo periodo con l'utente, coadiuvando gli addetti nelle scelte operative e gestionali, anche incorporando strumenti di knowledge management nell'ambito di un'area di lavoro sempre più integrata, assistita e interattiva.

La realizzazione dei programmi operativi che ne scaturiscono dovrà assicurare il rispetto dei tempi, dei costi e dei risultati intermedi, a partire da una sistematica modalità di sperimentazione, gestione dei feedback e conseguente affinamento di ogni innovazione introdotta.

1.1. Il nuovo modello di servizio

L'idea di forza del nuovo modello di servizio è quella di ripensare l'intero comportamento aziendale in funzione dei bisogni individuati ex ante per ciascuna tipologia di utente. L'Istituto ha identificato l'elemento chiave del cambiamento nella necessità di conoscere l'utenza, i suoi comportamenti e l'insieme delle sue necessità (anche inesprese), al fine di riorganizzare le attività e i processi istituzionali come servizio proattivo e personalizzato in funzione delle reali aspettative di cittadini e imprese. Di conseguenza, è stata adottata una metodologia di profilazione di tutti gli utenti che interagiscono con le strutture fisiche o virtuali dell'Istituto per accedere ai servizi.

1.1.1. Il modello di segmentazione / profilazione dell'utenza

La metodologia di definizione dei segmenti di utenza è consistita nel suddividere i cittadini e le imprese in gruppi caratterizzati da bisogni e comportamenti omogenei, al di là delle tradizionali categorie collegate alle gestioni previdenziali.

Per ciascuno dei tipi ipotizzati è definito un insieme di bisogni potenziali, ai quali si associano il corrispondente set di attività istituzionali e le risorse professionali, procedurali e tecnologiche che ne consentono l'esecuzione. Il risultato di queste analisi ha prodotto una serie di matrici di collegamento che mettono in relazione i segmenti e i profili di utenza con le rispettive specifiche di riconoscimento, i servizi e le lavorazioni collegate, le competenze necessarie e le connesse fonti informative.

Alla luce di tali matrici, che aggregano informazioni interdisciplinari in funzione dei profili di utenza, è possibile avviare sviluppi progettuali in diversi ambiti del sistema di organizzazione aziendale:

- la distribuzione della rete produttiva e la modalità di offerta dei servizi (ruolo delle Agenzie, multicanalità, ampiezza della gamma dei servizi offerti, layout fisico e virtuale, valorizzazione della relazione con l'utente);
- l'individuazione di servizi innovativi e di nuove strategie di anticipazione della domanda di servizio (personalizzazione e proattività);
- la costruzione di un'infrastruttura informatica di supporto ai nuovi approcci operativi (fascicolo elettronico, work area unificata, area internet "MyInps");
- l'attuazione di un sistema di gestione della conoscenza (libreria digitale e strumenti di knowledge management);
- l'evoluzione del modello professionale (nuovo repertorio di figure professionali e definizione dei piani formativi aziendali);
- l'adozione di sistemi di *cognitive computing* e altre tecnologie di intelligenza artificiale per la gestione di servizi semplici e la fruizione assistita di contenuti informativi.

1.1.2. L'evoluzione del portale istituzionale

Nel corso del 2016, l'Inps ha avviato un progetto di revisione completa del sito web istituzionale, intervenendo sulla facilità d'uso e sulla possibilità di personalizzare l'esperienza di navigazione sulla base delle proprie necessità.

In particolare, accanto al criterio di navigazione tradizionale per argomenti e aree tematiche, il nuovo portale offre una funzione di personalizzazione "trova servizio", che consente al cittadino di selezionare contenuti sulla base di parametri da lui stesso inseriti (età, dati familiari, ecc.).

Al momento, gli utenti sono coinvolti attivamente nella fase sperimentale del nuovo sito, con la possibilità di accedere al prototipo online e familiarizzare con le nuove funzioni, ma anche di lasciare commenti e condividere opinioni su un'apposita pagina di Facebook.

Tali miglioramenti di funzionalità e usabilità del sistema sono propedeutici alla costruzione di un'area "MyInps" totalmente personale e riservata, nella quale l'utente possa ritrovare le notizie e gli oggetti di proprio esclusivo interesse (le informazioni collegate al proprio profilo individuale, lo stato dei procedimenti in corso, la cronologia e l'esito delle interazioni già avute, la copia digitale dei provvedimenti già ottenuti o altri documenti personali).

1.1.3. **Il Fascicolo elettronico**

L'infrastruttura di supporto informatico al nuovo modello di servizio è stata individuata con la progettazione del *Fascicolo Elettronico Individuale* (del soggetto fisico o aziendale) che ha la finalità di aggregare informazioni e contestualizzare i contenuti, in modo da rappresentare sia un luogo di convergenza dei canali comunicativi che una work area unificata, anche attraverso gli strumenti di knowledge management. Il fascicolo inoltre deve consentire di analizzare i dati aggregati in funzione predittiva e alimentare l'area riservata "MyInps".

Per supportare i nuovi approcci operativi orientati alla personalizzazione dei servizi e alla proattività, il Fascicolo Elettronico deve consentire la gestione coerente e unitaria della vita assicurativa o aziendale di ciascun soggetto, ma anche l'analisi degli stessi fenomeni e comportamenti in chiave statistica aggregata.

La **vista integrata** delle lavorazioni concluse e correnti per lo stesso soggetto, unitamente agli attributi di profilazione e al complesso di interazioni già intercorse, consente all'operatore dell'Istituto di esercitare la consulenza o collegarsi agli applicativi gestionali in un ambiente integrato con le altre lavorazioni, presenti o passate, che riguardano lo stesso. Da tale modalità si attendono i vantaggi derivanti dalla coerenza dell'azione amministrativa esercitata diacronicamente sullo stesso soggetto, con riduzione delle dispersioni e duplicazioni di attività e maggiore mitigazione dei rischi, nonché la possibilità di monitorare il valore effettivamente generato in favore del soggetto destinatario dei servizi.

Allo stesso tempo, la **vista aggregata** dei fatti e dei contenuti può essere utilizzata in funzione predittiva, allo scopo di intercettare picchi di istanze collegati a fenomeni ricorrenti o contingenze particolari, al fine di favorire lavorazioni proattive e strategie di anticipazione della domanda di servizio. Sul fronte aziendale, un sistema statistico predittivo può fornire altresì un potente strumento di *business intelligence* da utilizzare proattivamente per la rilevazione di anomalie e la prevenzione di fenomeni elusivi.

1.2. **Il nuovo Modello professionale**

L'evoluzione del modello professionale è stata sviluppata grazie ai lavori del gruppo appositamente costituito che ha realizzato un progetto di riaggregazione di funzioni e competenze volto a delineare il nuovo assetto di figure professionali coerenti con finalità e principi organizzativi del nuovo modello di servizio. L'aspetto innovativo rispetto all'attuale apparato è dato dall'approccio multidisciplinare delle nuove figure professionali, che dovranno possedere set di competenze e capacità aggregate in funzione dei bisogni specifici dei diversi segmenti di utenza.

In particolare, nell'ambito di un complessivo ridisegno delle Aree e delle correlate Famiglie professionali, sono stati individuati come prioritari i cambiamenti delle specifiche professionali di tipo tecnico-specialistico e quelle di vocazione consulenziale. Nel primo caso, si fa riferimento a una estensione delle capacità tecnico-operative per passare dalla gestione del singolo prodotto alla competenza ampia sul complesso di prodotti riconducibili a una stessa linea procedurale; nel secondo caso, si ipotizza un esercizio professionale della consulenza come componente aggiuntiva ed evoluta dell'attività operativa abituale, previa acquisizione di un determinato dominio di competenze di base che consentano di assecondare unitariamente l'insieme di bisogni di un determinato profilo di utenza.

1.3. **Il sistema di valutazione della Performance**

Il piano di performance 2016-2018 ha previsto un allineamento degli indicatori di performance organizzativa con i criteri e gli obiettivi del Nuovo modello di servizio. Il ridisegno del set di indicatori di qualità della produzione (che agiscono all'interno del cosiddetto Cruscotto direzionale), deve individuare come elementi privilegiati di valutazione:

- il trend di stratificazione delle giacenze, per monitorare la capacità di presidio dei flussi e di correntezza dell'attività gestionale;
- la distribuzione dei tempi di accoglimento delle domande di servizio, per monitorare la capacità di prevenire situazioni critiche, disfunzioni organizzative e soluzioni di continuità nei processi di erogazione dei servizi;
- indicatori di conformità dei processi di produzione, finalizzati a misurare l'aderenza delle prassi operative con il sistema di regole definito e l'omogeneità dei comportamenti sul territorio nazionale.

Riguardo al management direzionale, la Determinazione n. 111/2015 ha integrato, in via sperimentale, il sistema di misura della performance nella parte riguardante la valutazione individuale della dirigenza. Tale sistema che ha già trovato attuazione per l'anno 2016, sarà ulteriormente allineato alle esigenze derivanti dall'applicazione del Nuovo Modello di Servizio.

Il modello organizzativo orientato ai bisogni e alle aspettative degli utenti richiede qualità, affidabilità e trasparenza nell'erogazione dei servizi. In quest'ottica, il controllo del processo produttivo deve inserirsi nel sistema di valutazione della performance direzionale valorizzando la conformità del processo e la soddisfazione degli utenti in una logica di valorizzazione dei comportamenti e delle attività capaci di generare valore.

1.4. La creazione del valore

Il piano per l'anno 2017 sarà finalizzato alla realizzazione di specifici obiettivi collegati al miglioramento del contributo alla riduzione del debito pubblico, generato da quelle attività di produzione la cui esecuzione è direttamente collegata alle iniziative gestionali che l'Istituto intraprende per l'accertamento dei contributi e il controllo della sussistenza e della permanenza del diritto alle prestazioni, sia di carattere previdenziale che assistenziale.

La mancata o parziale attivazione di tali iniziative può comportare maggiori uscite per l'Istituto, relativamente a prestazioni indebitamente percepite dai beneficiari, o minori entrate per effetto della evasione o elusione contributiva da parte dei soggetti contribuenti e di conseguenza maggiore fabbisogno finanziario per il bilancio e quindi un incremento di trasferimenti da parte dello Stato.

Le attività dell'anno 2017 saranno focalizzate sulle seguenti aree:

1. Razionalizzazione della spesa;
2. Ampliamento delle competenze della centrale acquisti;
3. Coordinamento e rafforzamento dei processi di produzione.

Il particolare, per quanto riguarda il coordinamento dei processi, si prevede l'introduzione del *Piano triennale dei fabbisogni e dei risparmi della gestione* e del *Piano triennale dei processi di innovazione e miglioramento*, con l'obiettivo di definire gli elementi di base per la quantificazione delle spese di funzionamento da inserire nel Bilancio di previsione.

È stata altresì prevista la rilevazione puntuale dei fabbisogni:

- da parte delle Direzioni centrali, al fine di collegarli con la realizzazione degli obiettivi e delle attività programmate;

- da parte delle Direzioni regionali, applicando la metodologia dei costi standard con riferimento agli obiettivi di produzione, all'impiego delle risorse umane, ai costi per gli immobili strumentali e alle attività delle aree professionali e di supporto.

Il programma di razionalizzazione della spesa dovrà essere completato con proposte di riqualificazione nelle aree ICT, utenze e immobili, spese legali, Contact Center.

Quanto all'ampliamento delle attività della centrale acquisti si ipotizza la centralizzazione di tutti gli acquisti di beni e servizi standardizzabili nell'ambito della piattaforma di *e-procurement* e un crescente ricorso alle procedure espletate dalle centrali di acquisto nazionali (es. CONSIP e MEPA), al fine di conseguire obiettivi di riduzione in termini monetari della spesa per l'acquisto di beni.

Il piano di produzione per l'anno 2017 dovrà prioritariamente concentrarsi su tre principali direttrici:

- il miglioramento dei servizi a domanda, sia in termini di tempestività che di completezza e conformità, da realizzarsi anche attraverso l'evoluzione del modello di servizio basato su attività consulenziali a valore aggiunto;
- l'incremento della capacità di accertamento sulla correttezza e congruità dei flussi contributivi e del controllo della sussistenza dei diritti alle prestazioni, sia di natura previdenziale che assistenziale;
- l'efficiente gestione delle partite creditorie e debitorie, attraverso il costante monitoraggio e l'attivazione di tutti gli strumenti e le procedure che minimizzano i rischi di mancato incasso e indebito pagamento.

Le suddette direttrici richiedono interventi di natura organizzativa e formativa. In termini organizzativi il piano seguirà l'attuazione del nuovo modello di servizio che orienta le strutture di front office verso attività a valore aggiunto, introducendo modalità operative omogenee su tutte le agenzie di produzione, e parallelamente specializza le strutture di back office, anche attraverso la delocalizzazione e la polarizzazione delle attività. Per quanto riguarda la formazione, lo sviluppo di percorsi di aggiornamento delle competenze professionali, finalizzati alla riagggregazione di funzioni e conoscenze, anche attraverso il supporto di un sistema strutturato di gestione delle conoscenze (knowledge management) è illustrato nei punti successivi.

1.5. Lo sviluppo del sistema informativo

L'evoluzione del sistema informativo e il ridisegno dell'architettura ICT saranno orientati all'ammodernamento complessivo dell'infrastruttura tecnologica attuale, tale da consentire l'interoperabilità e l'integrazione tra singole procedure e banche dati, la razionalizzazione e l'armonizzazione delle piattaforme informatiche, sostenere e accompagnare il processo di digitalizzazione del servizio.

Il sistema informatico deve evolvere nella direzione attesa dagli approcci operativi del nuovo modello di servizio. In particolare, per conseguire i paradigmi della personalizzazione del servizio, della proattività e dell'aumento di efficienza operativa, sarà necessario operare interventi rivolti a:

1. convergenza di archivi e applicazioni verso un'area di **presidio unificato delle informazioni e delle attività operative** (il Fascicolo elettronico), inteso come **work area assistita** per il personale dell'Istituto e area riservata *MyInps* per i cittadini e le imprese, al fine di personalizzare i servizi assistenziali e previdenziali; in questo ambito rientra la crescente integrazione tra canali fisici e digitali e il generale potenziamento del CRM operativo, analitico e collaborativo;
2. incremento delle piattaforme di **gestione delle anomalie**, nonché degli **strumenti di**

- analisi aggregata dei dati in funzione predittiva** (*data mining*), con l'obiettivo di intervenire proattivamente sullo stato e sulla qualità dei conti assicurativi e contributivi, individuare strategie di anticipazione della domanda di servizio, porre in atto nuovi metodi di verifica amministrativa, *business intelligence* e gestione dei rischi;
3. estensione di **strumenti tecnologici che offrano agli utenti servizi di informazione interattiva e nuove opportunità di servizio self service** per quanto riguarda l'esecuzione di operazioni routinarie e il semplice accesso a dati e contenuti personali (*tracking* delle domande di servizio, duplicato di documenti, rinnovo di certificazioni, risposta a quesiti ricorrenti, prenotazione di appuntamenti e comunicazioni).

1.6. Lo sviluppo delle risorse umane

Il livello qualitativo dei servizi richiesti dall'utenza rende indifferibile la previsione e la realizzazione di un piano delle assunzioni che consenta di riequilibrare la carenza delle 1.395 unità, rilevate alla data del 1/9/2016, come differenza tra la dotazione organica e la consistenza di personale, che sarà ulteriormente incrementata, entro il 31 dicembre 2016, dalla prevista cessazione dal servizio di circa 400 unità.

Conseguentemente l'Istituto ha chiesto nel corso del mese di luglio di procedere ad un piano di assunzioni che, oltre a procedere alla stabilizzazione del personale comandato da altre amministrazioni e già in forza all'Istituto, interessi circa 740 unità tra idonei a concorsi già svolti e nuove assunzioni.

Tali assunzioni sono previste nell'area C del vigente sistema di classificazione contrattuale coerentemente con le esigenze professionali correlate alla crescita di richiesta di servizi consulenziali e al modello di servizio che si intende realizzare.

Con riferimento al personale attualmente in forza all'Istituto, nell'ambito dell'attività di definizione del nuovo modello professionale è stata eseguita una mappatura del sistema delle competenze in connessione con i valori, gli obiettivi e gli approcci organizzativi rivolti ai segmenti di utenza. Tale rilevazione ha consentito di definire gli scenari evolutivi di ciascun profilo professionale, pianificare gli interventi formativi per la crescita complessiva del personale, nonché predisporre il repertorio di conoscenze e abilità operative da incorporare in un sistema permanente di knowledge management.

1.6.1. Il sistema di Knowledge management

Per quanto riguarda il sistema di knowledge management, sono necessari strumenti di gestione della conoscenza organizzativa, con riferimento a due principali indirizzi di sviluppo:

- la costruzione di librerie digitali, con possibilità di accedere ai contenuti ipertestuali sia con il criterio dell'elenco ragionato sia attraverso percorsi suggeriti dal sistema stesso (navigazione per Prestazione o per Profili di utenza);
- la possibilità di incorporare strumenti di *information technology* direttamente nelle procedure di lavoro, associando istruzioni contestuali ad azioni e situazioni specifiche.

Il primo indirizzo, dovrà portare alla realizzazione di un "Portale della conoscenza", cioè di una struttura ipertestuale di riferimento verso cui dovranno confluire tutte le componenti del *know-how* aziendale.

Il secondo indirizzo si concretizza in un progetto di "work area unificata" che prevede la fruizione assistita di contenuti e risorse contestuali all'esecuzione delle attività, nonché un sistema di auto-profilazione dell'area di lavoro secondo le specifiche collegate al profilo di utente su cui si sta lavorando.

1.6.2. Il programma di formazione a supporto del processo di evoluzione del modello di servizio

Il processo di transizione al Nuovo Modello di Servizio introduce elementi di discontinuità rispetto alle tipologie di attività formativa sviluppate negli anni precedenti.

Infatti, l'attuale esigenza formativa è quella di supportare la crescita dei ruoli professionali verso un modello di servizio basato sulla centralità degli utenti e sulla comprensione dei loro bisogni. Il relativo programma di formazione deve pertanto prevedere un insieme di Piani eterogenei che coinvolgano l'intero personale in relazione ai ruoli rivestiti e agli specifici gap di competenze, con l'obiettivo di realizzare unità organizzative in grado di superare la focalizzazione sui prodotti in favore di un approccio multidisciplinare ai bisogni complessivi di ciascun segmento di utenza.

Il programma degli interventi, dopo una fase di sperimentazione che prenderà avvio alla fine del 2016, dovrà stabilire la natura, le modalità ed il personale che dovrà parteciparvi, oltre a prevedere una tempistica per la sua realizzazione per arrivare, entro il 2018, alla piena realizzazione del programma di formazione e riconversione professionale di tutto il personale dell'Istituto.

2. Il piano delle attività dei Centri di Responsabilità

Come detto in premessa, nel 2016 sono stati avviati "Programmi pluriennali di innovazione" che, per il prossimo anno, debbono essere riprogrammati sulla base dell'andamento delle attività avviate o concluse nonché delle nuove esigenze emerse nel corso del 2016.

Di seguito si riporta la ridefinizione di tali programmi per il 2017.

Programmi operativi 2017		
Linea di intervento	CdR	Programmi operativi
PIENA AUTOMAZIONE DEGLI ARCHIVI E DEI PROCESSI DI PRODUZIONE	DCPA	Aggiornamento posizioni assicurative dipendenti P.A.
	DCPA	Estensione servizio "La mia pensione" a dipendenti pubblici
	DCSR	Piano di interventi per archivi e processi non completamente digitalizzati
	DCSIT	Prosecuzione delle azioni di integrazione negli archivi e nei sistemi a supporto della produzione Raggiungimento piena automazione e uniformità dei processi di produzione
	DCP	Estensione servizio "La mia pensione" all'intera platea di assicurati alle gestioni INPS
RETE DI DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI E RUOLO DELLE AGENZIE	DG	Sperimentazione nuovi assetti organizzativi su un campione di strutture
		Definizione piano Rete di distribuzione dei servizi e delle attività produttive

		Estensione dei nuovi assetti organizzativi
KNOWLEDGE MANAGEMENT	DG	<p>Prototipo libreria digitale ("Portale della conoscenza")</p> <p>Raccolta e integrazione di contenuti informativi del Portale</p> <p>Strumenti IT incorporati nelle procedure</p> <p>Piena integrazione strumenti knowledge management</p> <p>Programma permanente di gestione contenuti</p>
FASCICOLO ELETTRONICO (WORK AREA UNIFICATA)	DG	<p>Realizzazione sistema prototipale con integrazione applicazioni adattate come nucleo costitutivo della nuova work area</p> <p>Interfaccia grafica della work area unificata e attuazione delle specifiche di colloquio con i sistemi alimentanti</p> <p>Sistema di analisi cognitiva dei contenuti</p> <p>Uso tassativo e generalizzato del FE come area di lavoro e di colloquio con gli strumenti gestionali</p>
MY INPS	DG	<p>Architettura informativa</p> <p>Campagne promozionali</p>
PERFORMANCE MANAGEMENT	DCRU	Procedura di gestione performance manageriale
	DCO	Rilevazione della customer experience (nel sistema di performance)
	DCPCG	Revisione degli indicatori di performance organizzativa
	DCPCG	Misurazione performance e valutazione per titolari P.O
	DCRU	Performance individuale per aree e professionisti
	DCRU	Estensione dei sistemi di assessment
GESTIONE DELLE RISORSE E MODELLO PROFESSIONALE	DCRU	Rilevazione delle competenze di tutto il personale dell'Istituto
	DCF	Piano formativo per lo sviluppo delle competenze per nuovo modello di servizio
	DCRU DCO	Nuovi profili professionali (attivazione sperimentale presso le Sedi pilota)

		DCRU DCO	Nuovi profili professionali (monitoraggio e revisione)
		DCRU DCO	Nuovi profili professionali (estensione tutte le sedi)
		DCF	Piani di formazione permanente
		DCRU	Politiche di acquisizione delle risorse
POLITICHE EFFICIENTAMENTO RAZIONALIZZAZIONE RISORSE RAZIONALIZZAZIONE PATRIMONIO	DI E DELLE E DEL	DCRS Pres.Patr.Imm Prog.Dematerializz.	Proseguimento razionalizzazione logistica e internalizzazione della gestione degli archivi dell'istituto (determina n. 114 del 29/7/2016)
			Razionalizzazione funzioni e competenze in materia di spesa (accentramento/polo unico e ridefinizione articolazioni centro-territorio e valorizzazione funzione di rilevazione dei fabbisogni)
			Proseguimento delle azioni di valorizzazione del patrimonio immobiliare non strumentale e del patrimonio artistico-culturale dell'Istituto
EVOLUZIONE DEGLI STRUMENTI A SUPPORTO DEL NUOVO MODELLO DI OFFERTA DEI SERVIZI		DCP DCE DCPSR DCAIC	Evoluzione del sistema informativo e ridisegno dell'architettura ICT finalizzata alla interoperabilità e all'integrazione tra procedure, banche dati e sistema informativo-contabile
			Razionalizzazione e armonizzazione delle piattaforme informatiche per sostenere lo sviluppo del processo di digitalizzazione del servizio
MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DEI CONTROLLI		DCBSF DCA DCSIT	Evoluzione del sistema dei controlli e verifica di conformità dei processi di produzione
			Consolidamento del processo di contabilizzazione continua
			Miglioramento del Contributo alla riduzione del debito pubblico (CRID) anche attraverso l'adeguamento del sistema di monitoraggio dei dati e di rendicontazione contabile

2.1. La proposta progettuale delle Strutture centrali per la realizzazione dei Programmi operativi 2017

Il Piano 2017 per le Strutture centrali sarà articolato nei seguenti obiettivi:

- Obiettivi collegati ai Programmi operativi 2017

- Obiettivi di efficienza economica e di impiego risorse
- Obiettivi collegati al Contributo per la riduzione del debito pubblico.

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi collegati ai Programmi operativi, ciascun CdR, responsabile di Programma operativo, elaborerà la proposta progettuale, individuando i progetti, le responsabilità, anche con riferimento ad altre strutture centrali da coinvolgere nella realizzazione del programma, gli obiettivi correlati e le date di inizio e fine dei progetti secondo le modalità che saranno successivamente comunicate.

In considerazione della portata pluriennale dei Programmi, il CdR responsabile, definirà, nella proposta progettuale, l'articolazione temporale del Programma, indicando sia l'obiettivo finale che i relativi obiettivi annuali dei singoli interventi.

La formulazione degli obiettivi dei singoli progetti che formano il Programma dovrà avere a riferimento indicatori misurabili e collegati al risultato atteso, sia di tipo economico che quali-quantitativo.

La proposta progettuale dovrà indicare, inoltre, il fabbisogno di risorse umane ed economiche per l'anno 2017 nonché gli investimenti articolati nel triennio necessari per la realizzazione dell'intervento.

2.2. La proposta di Piano di produzione delle Direzioni regionali

Le Direzioni regionali elaboreranno la proposta di Piano di produzione per l'anno 2017 con riferimento agli obiettivi di:

- Smaltimento delle giacenze e raggiungimento di flussi produttivi che assicurino la correttezza;
- Miglioramento della qualità del servizio in tutte le linee di produzione;
- Incremento dei livelli di Contribuzione alla riduzione del debito pubblico (CRID);
- Completamento del piano di gestione degli archivi cartacei.

Il piano dovrà, inoltre, assicurare il raggiungimento della piena conformità dei processi di produzione.

Successivamente all'elaborazione delle proposte a livello regionale, il consolidamento e l'approvazione da parte del Direttore Generale, si procederà con l'articolazione dei piani a livello di CdR di secondo livello.

2.2.1. Gli obiettivi di smaltimento delle giacenze

L'abbattimento delle giacenze e il raggiungimento di livelli fisiologici rappresenta un obiettivo prioritario per l'anno 2017, pur nel contesto di una sempre maggiore accertata carenza di personale.

Per tutte le strutture di produzione dell'Istituto i volumi di produzione saranno programmati assicurando per tutti i prodotti il raggiungimento dei seguenti livelli fisiologici:

- Prestazioni e servizi individuali = 30 giorni
- Flussi contributivi = 45 giorni
- Altre aree (Controllo prestazioni e gestioni ricorsi) = 60 giorni.

Per quanto riguarda alcune lavorazioni dell'Istituto il cui processo prevede il coinvolgimento di

soggetti esterni, nel corso del 2017 si completerà il processo di segmentazione in modo da differenziare la giacenza, distinguendola tra le fasi di lavorazione di competenza dell'Istituto e quelle di competenza di altri soggetti.

Gli obiettivi suddetti si riferiscono alle fasi di lavorazione di competenza dell'Istituto. Tuttavia, anche per le altre fasi saranno introdotti appositi indicatori per apprezzare la capacità delle strutture di sovrintendere l'intero processo di lavorazione.

Ad integrazione degli obiettivi di correttezza rappresentati dagli indici di giacenza, le direzioni regionali individueranno specifiche aree che richiederanno nel corso del 2017 una speciale focalizzazione delle attività finalizzate alla realizzazione di obiettivi di smaltimento. Su queste aree le Direzioni regionali definiranno appositi **Progetti di Miglioramento Regionale**.

2.2.2. *Gli obiettivi di qualità ed efficacia*

Gli indicatori di riferimento per la misurazione dell'efficacia sono:

- Scostamento rispetto al budget dell'Indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione, applicato per tutte le agenzie di produzione (prestazioni, flussi, complesse, territoriali);
 - Scostamento rispetto al budget dell'indicatore di efficacia dell'area medico-legale, applicato alle strutture regionali dell'area medico-legale;
 - Scostamento rispetto al budget dell'indicatore di efficacia dell'area legale, applicato alle strutture regionali dell'area legale;
- così come calcolati nell'ambito del Cruscotto direzionale.

Il sistema di rilevazione della qualità è strutturato in modo da misurare tutte le aree di attività e linee di servizio in cui si articola la produzione dell'Istituto

Gli obiettivi, in termini di incremento, sono differenziati a livello regionale e provinciale in relazione ai livelli di qualità raggiunti nell'anno 2016 (preconsuntivo).

Infatti, la qualità del servizio è misurata attraverso indicatori sintetici di qualità ottenuti attraverso la ponderazione degli indicatori elementari. I valori obiettivo per l'anno 2017 vengono determinati su ciascun indicatore elementare e su ciascuna struttura organizzativa sulla base del seguente criterio: se il valore consuntivato nell'anno 2016 è migliore rispetto alla media nazionale viene confermato come valore obiettivo 2017, viceversa, se il valore consuntivato nell'anno 2016 è peggiore rispetto alla media nazionale questa viene assunta come valore obiettivo per l'anno 2017.

In questo modo, attraverso la ponderazione degli scostamenti (valore obiettivo 2017 rispetto al consuntivo/preconsuntivo 2016) si ottengono gli indicatori sintetici di scostamento che rappresentano il valore obiettivo per le strutture organizzative ai vari livelli.

Nel corso del 2017 saranno gradualmente introdotti nuovi indicatori di qualità orientati alla misurazione della stratificazione delle giacenze e dei tempi di definizione della produzione (es.: liquidazione prestazione).

2.2.3. *Il Contributo alla riduzione del debito pubblico (CRID)*

Il Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (CRID) comprende quei valori collegati al Bilancio istituzionale generati direttamente dalle attività produttive delle strutture di produzione. In sostanza si tratta di attività la cui esecuzione è direttamente collegata alle iniziative gestionali che l'Istituto intraprende per l'accertamento dei contributi e il controllo per la sussistenza e permanenza del diritto alle prestazioni sia di carattere previdenziale che assistenziale.

La mancata o parziale attivazione di tali iniziative può comportare maggiori uscite dell'Istituto relativamente a prestazioni indebitamente percepite dai beneficiari o minori entrate per effetto della evasione o elusione contributiva da parte dei soggetti contribuenti e di conseguenza maggiore fabbisogno finanziario per il bilancio e quindi un incremento di trasferimenti da parte dello Stato.

Gli elementi che compongono il valore finanziario sono riconducibili al Bilancio istituzionale di competenza dell'INPS in materia sia di contributi che di prestazioni, in termini di maggiori entrate o di maggiori uscite.

Per i **contributi**, le attività produttive direttamente collegabili al valore finanziario generato sono riconducibili ai seguenti gruppi:

- l'attività di **accertamento contributivo**, in fase di gestione delle denunce del soggetto contribuente, sia per gli errori formali che sostanziali, e in fase di accertamento ispettivo;
- l'attività di **gestione dei riscatti e delle ricongiunzioni**;
- l'attività di **difesa dell'Istituto per il contenzioso in materia contributiva**, quantificando il valore della controversia, con esito favorevole ovvero sfavorevole, in questo secondo caso il valore è negativo;
- **variazione riserva gestionale sui crediti**; al fine di valutare la capacità delle strutture nella gestione dei crediti viene introdotto un meccanismo di misurazione della **Riserva gestionale sui crediti**

Per le **prestazioni**, le grandezze prese in esame fanno riferimento ai seguenti gruppi:

- l'attività di **liquidazione delle prestazioni** (prestazioni pensionistiche, prestazioni a sostegno del reddito, prestazioni assistenziali), rappresentata in termini di liquidazione di interessi legali per ritardata erogazione delle prestazioni ed ha valore negativo;
- l'attività di **accertamento delle prestazioni indebitamente** erogate ed il recupero delle relative somme;
- l'**azione surrogatoria** nei confronti di terzi per le prestazioni di invalidità e malattia;
- l'**attività di controllo sanitario** delle indennità di malattia ed invalidità ed il relativo recupero delle prestazioni;
- l'**azione di difesa dell'Istituto in materia previdenziale e assistenziale**, quantificando il valore della sorte, sia per gli esiti favorevoli che sfavorevoli, in questo secondo caso il valore è negativo.

Nella tabella seguente sono riportati i valori finanziari delle attività sopra descritte, per il triennio 2015-2017.

Tabella obiettivo contributo alla riduzione del debito pubblico

CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO (CRID)	Consuntivo 2015	Preconsuntivo 2016	Obiettivo 2017	Var.% 2017/2016
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE				
Valore della Produzione Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	10.070.417.874	9.833.538.914	10.240.149.277	4,1%
Accertamento contributi	9.460.357.880	9.171.158.456	9.554.850.903	4,2%
di cui Accertamento da DMV	1.129.839.689	1.084.610.835	1.138.841.377	5,0%

di cui Accertamento da Gestione Flussi	8.286.821.983	7.936.547.621	8.254.009.526	4,0%
di cui Accertamento ECA	43.696.208	150.000.000	162.000.000	8,0%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	28.003.658	28.865.947	29.443.266	2,0%
Riscatti e ricongiunzioni	538.073.175	483.515.350	502.855.964	4,0%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	43.983.161	149.999.161	152.999.144	2,0%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE				
Valore della Produzione Prestazioni (MINORI USCITE)	4.233.991.772	4.540.430.161	4.638.088.018	2,2%
Interessi legali (-)	26.589.625	10.896.753	10.351.915	-5,0%
Accertamento prestazioni indebite	2.824.759.063	2.901.720.000	2.962.988.800	2,1%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite	1.660.859.464	1.717.200.738	1.751.544.753	2,0%
di cui Accertamento prestazioni indebite invalidità civile	307.303.873	282.799.262	288.455.247	2,0%
di cui Accertamento prestazioni pensionistiche indebite PDAP	-	161.720.000	168.188.800	4,0%
di cui Accertamento prestazioni indebite PSR	856.595.726	740.000.000	754.800.000	2,0%
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	191.031.000	184.046.618	187.727.550	2,0%
Azioni surrogatorie	45.500.906	46.311.576	48.164.039	4,0%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia	20.070.009	25.634.910	26.916.656	5,0%
Revoche prestazioni Invalidità civile	49.726.193	38.560.072	40.488.076	5,0%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	1.129.494.226	1.355.053.738	1.382.154.813	2,0%
CONTRIBUTO ALLA RIDUZIONE DEL DEBITO PUBBLICO (CRiD)	14.304.409.646	14.373.969.075	14.878.237.295	3,5%
Variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa - Aziende	53.333.254	50.087.724	50.087.724	

con dipendenti				
Variazione riserve gestionali su crediti sospesi in cartella esattoriale - Tutte le gestioni	1.941.081.897	226.540.435	226.540.435	

Per l'anno 2017 si prevede un incremento complessivo del 3,5% rispetto al preconsuntivo 2016, corrispondente a 14.878 milioni di euro, ai quali si aggiungono 277 milioni di euro quale variazione delle riserve gestionali sui crediti.

2.2.3.1. La misurazione della conformità dei processi di produzione

Nell'anno 2017, sarà gradualmente introdotto il sistema di misura della conformità dei processi di produzione, cioè il grado di aderenza del processo alle normative ed alle disposizioni interne dell'Istituto.

La misurazione della conformità dei processi di produzione sarà effettuata applicando strumenti e metodologie standard per tutte le strutture di produzione.

La misura della conformità di processo rappresenta un ulteriore passo in avanti verso il controllo di processo e dovrà essere utilizzata dal management dell'Istituto ai vari livelli, per monitorare le aree di criticità, introducendo i necessari correttivi finalizzati alla riduzione e progressiva eliminazione dei rischi aziendali.

Per l'anno 2017, la misura della conformità di processo sarà oggetto di continuo monitoraggio anche per apprezzare i progressi ottenuti dalle iniziative che saranno assunte dalle direzioni regionali.

2.2.3.2. Piani di attività della sede regionale

Le direzioni regionali predisporranno, inoltre, apposite proposte obiettivo relative alle aree manageriali della sede regionale, coerenti con le funzioni assegnate dall'Ordinamento dei servizi.

I valori obiettivo dovranno essere collegati esclusivamente alle seguenti grandezza:

- Contributo alla riduzione del debito pubblico;
- Qualità del servizio;
- Risparmi nei costi di gestione;
- Controllo del processo produttivo.

Inoltre, poiché i piani regionali delle attività si caratterizzano per la loro continuità, l'indicatore utilizzato può essere espresso anche in termini di scostamento rispetto a quanto conseguito nell'esercizio precedente.

3. Il fabbisogno di risorse

3.1. I costi standard

Gli obiettivi 2017 relativi ai costi discrezionali si definiscono a conclusione del processo di rilevazione dei fabbisogni attraverso l'applicazione della metodologia dei **costi standard**.

La quantificazione puntuale dei fabbisogni dovrà essere effettuata considerando:

- a) per le Strutture centrali, il collegamento alla realizzazione degli obiettivi e delle attività programmate;
- b) per le Strutture territoriali applicando la metodologia dei costi standard con riferimento agli obiettivi di produzione, all'impiego delle risorse umane, ai costi per gli immobili strumentali e alle attività delle aree professionali e di supporto.

Per le Strutture centrali, dal 2017, saranno introdotti specifici indicatori connessi alla rilevazione dei fabbisogni sulle aree di impiego del personale (indicatori sull'impiego di risorse, straordinario e missioni). Inoltre, le attività di razionalizzazione della spesa dovranno, in modo particolare, riguardare proposte di riqualificazione nelle aree ICT, utenze ed immobili, spese legali, Contact Center.

Per le Strutture territoriali, il sistema dei fabbisogni standard si articola in un set di indicatori elementari su ognuno dei quali viene effettuata la valutazione di posizionamento (benchmarking) della singola struttura rispetto al valore standard di riferimento.

3.2. La rilevazione dei fabbisogni delle strutture centrali

Ciascuna struttura centrale dovrà programmare per ogni Attività Istituzionale l'impiego di risorse umane ed economiche necessarie per la realizzazione dell'attività.

Per le risorse umane il fabbisogno deve essere espresso in termini di unità ABC medie annuali equivalenti (FTE).

Per le risorse economiche il fabbisogno deve essere espresso in termini di:

- straordinario (numero di ore su base annua);
- turni (in euro);
- missioni (numero di giorni di missione);
- timesheet (numero di ore su base annua).

Il fabbisogno di risorse umane ed economiche, necessario per la realizzazione degli interventi collegati ai Programmi operativi, deve essere considerato come una parte del fabbisogno rilevato per l'area dirigenziale competente delle Attività Istituzionali, richieste per la realizzazione dei suddetti interventi.

I fabbisogni saranno oggetto di valutazione di congruità, con la Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, e di compatibilità finanziaria, con la Direzione centrale Risorse umane, nell'ambito della fase di negoziazione del processo di programmazione e budget.

Ciascuna struttura centrale dovrà programmare per le proprie attività l'impiego di risorse economiche necessarie che dovranno essere espresse nei termini di cui al paragrafo 3.2.1.

3.2.1. L'impiego delle risorse umane nelle strutture centrali

La programmazione delle risorse umane collegate alle Attività Istituzionali (AI) ed alla funzione di coordinamento dei Programmi operativi (solo per i CdR responsabili di Programma operativo) verrà effettuata indicando la **Forza media annua equivalente** (FTE) a preventivo, cioè il

fabbisogno di risorse umane che si prevede di impiegare per singola attività, distinto nelle due seguenti sezioni:

- il numero "risorse ABC" che indica la previsione di impiego delle risorse umane appartenenti alle aree "A,B,C";
- il numero risorse "ALTRE" che indica la previsione di impiego delle risorse umane non appartenenti alle aree A,B,C (aree dirigenziali di prima e seconda fascia, medici ed aree professionali).

Tutte le risorse umane devono essere espresse in termini di **forza media annua equivalente (FTE = Full Time Equivalent)** che rappresenta il "peso" associato a ciascun dipendente proporzionato alla percentuale di orario di lavoro (tempo pieno, % part time).

3.2.1.1. Gli obiettivi di efficienza delle strutture centrali

I parametri di congruità di impiego delle risorse rappresentano, allo stesso tempo:

- i riferimenti per la valutazione di congruità della programmazione delle risorse, che devono essere utilizzati dai CdR in fase di elaborazione dei piani;
- gli obiettivi di efficienza per l'anno 2017.

In particolare, per l'anno 2017 vengono individuati i seguenti parametri di congruità:

1. **parametro della presenza:** % presenza (unità disponibili al netto dello straordinario, del timesheet, della formazione, delle ore di maggiore presenza non retribuite e delle altre assenze non riconducibili all'azione manageriale)/forza equivalente (FTE al netto delle assenze non retribuite e delle altre assenze non riconducibili all'azione manageriale), per la sola Direzione centrale Formazione il parametro della presenza si deve intendere comprensivo delle ore di docenza;
2. **parametro impiego risorse ordinarie:** $\text{scostamento} \% \text{FTE ABC 2017} / \text{FTE ABC 2016}$. In linea generale il fabbisogno 2017 deve essere commisurato alle risorse ordinarie impiegate nell'anno 2016 a parità di funzioni (Attività istituzionali).
3. **parametro di impiego risorse straordinarie:** $\% \text{ ore di lavoro straordinario consumate} + \text{ ore di timesheet ricevute} - \text{ ore di timesheet cedute} / \text{numero di ore ordinarie di presenza al netto dello straordinario, del timesheet, della formazione e della maggiore presenza non retribuita del personale ABC della struttura}$.

L'articolazione interna del fabbisogno di lavoro straordinario nell'ambito di ogni CdR dovrà qualificarsi in rapporto al perseguimento degli obiettivi assegnati, assicurando nel contempo lo svolgimento delle attività istituzionali di competenza funzionali alla continuità del servizio.

In fase di consuntivazione trimestrale saranno effettuate congiuntamente alla Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione, valutazioni della congruità di impiego delle risorse.

3.2.1.2. Le risorse economiche (costi discrezionali) delle strutture centrali

Le voci di costo discrezionali collegate al budget delle strutture centrali sono:

- compensi per il lavoro **straordinario** del personale: la proposta di fabbisogno deve essere espressa in ore e deve tener conto dei parametri di congruità di seguito descritti;

- compensi per i **turni** del personale: la proposta di fabbisogno deve essere espressa in euro di spesa annua;
- **missioni** (Italia ed Estero): la proposta di fabbisogno deve essere espressa in giorni di missione;
- impiego di personale di altre strutture/aree dirigenziali dell'Istituto (**timesheet**): la proposta di fabbisogno deve essere espressa in ore. Il timesheet rappresenta le ore che il personale presta temporaneamente presso altre strutture dell'Istituto, differenti da quelle ordinarie, registrate nella struttura di competenza.

Il fabbisogno di risorse economiche espresso a quantità sarà poi trasformato in valore economico a cura della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione.

3.3. La rilevazione dei fabbisogni delle strutture territoriali

3.3.1. *Il fabbisogno di risorse umane delle strutture territoriali*

Una delle finalità principali del processo di programmazione e budget è quella di definire il fabbisogno di risorse umane collegato al piano di produzione. Il processo che deve portare alla definizione del fabbisogno deve essere articolato nelle seguenti fasi:

- **Dimensionamento del carico di lavoro**, attraverso l'applicazione degli obiettivi di qualità e di indice di giacenza sui volumi complessivi determinati dalla stima del pervenuto (domande di servizio e gestione flussi) e dalla ricognizione delle giacenze (relative sia alle pratiche già inserite nelle procedure di gestione che quelle ancora da inserire);
- **Determinazione del fabbisogno di risorse umane**: la copertura del carico di lavoro per linea di servizio/area di attività deve essere tale da garantire la congruità a livello di direzione provinciale, attraverso l'applicazione degli appositi parametri di impiego delle risorse umane;
- **Programmazione delle leve gestionali**: dalla comparazione del fabbisogno di risorse umane con la previsione di consistenza media annua del personale per linea di servizio/area di attività, deve scaturire la programmazione delle leve gestionali, in particolare:

- mobilità interna alla direzione provinciale, anche attraverso la programmazione di appositi percorsi formativi per l'allineamento delle competenze;
- sussidiarietà interna, attraverso il ricorso alla potenzialità produttiva delle agenzie territoriali e/o alle altre strutture di direzione provinciale;
- sussidiarietà interprovinciale, da programmare nell'ambito della direzione regionale;
- progetti regionali di miglioramento, da programmare per il recupero della correntezza nelle aree critiche, applicando i criteri previsti dalla circolare 89/2014;
- sussidiarietà interregionale, da programmare di concerto con la Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione;
- poli specialistici regionali, dove concentrare alcune lavorazioni in sussidiarietà che richiedono specifiche competenze;
- impiego di lavoro straordinario, con particolare riferimento alle aree di produzione.

3.3.1.1. Gli obiettivi di efficienza delle strutture territoriali

Relativamente alla produttività, il Piano 2017 conferma i livelli definiti nel Piano della performance 2016-2018, determinazione n. 73 del 24 maggio 2016. Tuttavia, al fine di garantire l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse, attivando percorsi per l'omogenea distribuzione dei carichi di lavoro tra le strutture di produzione e, all'interno delle stesse, tra le diverse aree di attività e linee di servizio, anche per l'anno 2017 l'obiettivo di produttività viene misurato

esclusivamente a livello regionale.

A livello provinciale, di agenzia e di linea di servizio l'indicatore di produttività viene mantenuto al fine di permettere valutazioni di congruità di impiego delle risorse umane.

I parametri, differenziati in relazione alla variabile dimensionale applicata sia alle direzioni regionali che a quelle provinciali, sono i seguenti:

- **Percentuale impiego nelle aree di produzione = 86,0%** (personale ABC presente nelle aree di produzione/Totale personale ABC presente nella direzione provinciale);
- **Percentuale impiego nelle aree di supporto:** la percentuale di impiego è così suddivisa nei quattro cluster:
 - Cluster 1 = **6,2%**
 - Cluster 2 = **6,7%**
 - Cluster 3 = **7,6%**
 - Cluster 4 = **8,6%**
- Sedi metropolitane di Roma e Napoli = **10%**

I Cluster sono quelli definiti nel Piano della performance 2016-2018.

- **Percentuale di impiego di risorse umane nelle sedi regionali rispetto al totale delle Direzioni regionali**, espresso sempre in termini di presenza del personale appartenente alle aree ABC, il cui valore è differenziato per Cluster regionale, così come definiti nel Piano della performance 2016-2018

	% di impiego delle risorse umane (ABC) nelle sedi regionali rispetto a totale DR
TOTALE CLUSTER 1 <i>di cui Valle d'Aosta</i> <i>di cui Trentino Alto</i> <i>Adige</i>	11,0% 18,0% 14,0%
TOTALE CLUSTER 2	8,0%
TOTALE CLUSTER 3	6,0%
TOTALE CLUSTER 4	6,0%
Nazionale	7,0%

- **Parametro presenza:** % presenza (unità disponibili al netto dello straordinario, del timesheet, della formazione, delle ore di maggiore presenza non retribuite e delle altre assenze non riconducibili all'azione manageriale)/forza equivalente (FTE al netto delle assenze non retribuite e delle altre assenze non riconducibili all'azione manageriale).

3.3.2. *Il fabbisogno di risorse economiche delle strutture* **territoriali**

La rilevazione dei fabbisogni per l'anno 2017 deve tener conto del posizionamento della singola struttura sul singolo indicatore elementare: se questo è migliore rispetto all'indicatore standard, il fabbisogno rilevato può essere valutato come congruo; viceversa, se il posizionamento della singola struttura è peggiore rispetto all'indicatore standard, deve essere rivisto il fabbisogno nell'ottica di piena convergenza verso lo standard, individuando le azioni correttive da porre in essere.

Nel caso in cui le azioni correttive prevedano tempi di realizzazione non compatibili con il risultato atteso per l'esercizio 2017, deve essere attivata una specifica procedura formalizzata con il coinvolgimento della struttura, della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione e della direzione centrale competente sul capitolo di spesa.

La rilevazione dei fabbisogni è elaborata dalle direzioni regionali ed è consolidata a livello nazionale dalle direzioni centrali responsabili dei budget di spesa, per le verifiche di compatibilità finanziaria, e dalla Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione per le verifiche di congruità economica.

In occasione della valutazione della compatibilità finanziaria, le Direzioni centrali responsabili di spesa dovranno procedere alla previsione dei fabbisogni anche per le strutture centrali.

Gli importi individuati dei fabbisogni costituiscono, in via presuntiva, lo stanziamento economico individuabile per l'esercizio finanziario 2017 e non devono, pertanto, intendersi quale formale attribuzione di risorse finanziarie alla direzione regionale interessata.

Si precisa che i suddetti importi ricomprendono anche le somme finanziarie utilizzate a livello centrale per l'acquisizione di beni e servizi mediante l'espletamento di gare "aggregate a livello nazionale", ma di competenza economica delle strutture territoriali.

4. Il conto economico di CdR (Direzioni regionali)

A partire dal 2016, le Direzioni regionali sono state chiamate a redigere il Conto economico di CdR, in cui confluiscono tutte le entrate/uscite correlate alle finalità istituzionali e i relativi rendimenti di gestione, nonché i costi e i ricavi di funzionamento.

Il conto economico della direzione regionale è integrato con una serie di indicatori che consentono l'analisi integrata e multidimensionale della performance.

La struttura del Conto economico di direzione regionale è articolata in due sezioni: la prima riferita ai "rendimenti" della gestione (Contributo alla riduzione del Debito Pubblico - CRiD) e la seconda ai "costi" della gestione.

1	COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE
1.1	Aliquote contributive a carico dei DdL e degli iscritti (ENTRATE)
1.2	Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (MAGGIORI ENTRATE)
2	COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE
2.1	Uscite per prestazioni Pensionistiche (USCITE)
2.2	Uscite per prestazioni a Sostegno del Reddito (USCITE)
2.3	(-)Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (MINORI USCITE)
	COSTI DI GESTIONE

Oltre alle due sezioni sopra descritte, il Conto Economico di CdR viene completato dalla rappresentazione dei valori quantitativi della gestione, espressi in termini di Pezzi omogeneizzati, FTE e MQ, è articolato secondo la distinzione tra TOTALE AREA DI PRODUZIONE (area prestazioni e servizi individuali, area flussi contributivi e totale altre aree), TOTALE AREA NON DI PRODUZIONE.

3) VALORI QUANTITATIVI DELLA GESTIONE
TOTALE AREA DI PRODUZIONE
<i>Area prestazioni e servizi individuali</i>
<i>Area flussi contributivi</i>
<i>Altre aree</i>
TOTALE AREA VIGILANZA
TOTALE AREE PROFESSIONALI
<i>Area legale</i>

Area medico legale

Totale Diretti di CENTRO DI RESPONSABILITA'

Totale Indiretti di CENTRO DI RESPONSABILITA' INDIRETTI DI CDR (Direzione Regionale)

4.1. L'indicatore di redditività

Il rapporto tra rendimenti e costi derivanti da Conto Economico di CdR rappresenta l'indicatore di redditività:

Indicatore di redditività =	Contributo alla riduzione del Debito Pubblico (CRiD)
	Costi di gestione totali (Full costing)

Tale indice permette di osservare la capacità dell'Istituto di generare risorse all'interno del ciclo di gestione.

Di seguito si riporta la tabella riepilogativa dell'indicatore di redditività per l'anno 2016:

INDICATORI DI REDDITIVITA'					
CLUSTER A	Giugno 2016	Preconsuntivo 2016	CLUSTER C	Giugno 2016	Preconsuntivo 2016
BASILICATA	8,20	7,53	CALABRIA	4,54	5,11
MOLISE	2,58	2,94	CAMPANIA	6,42	5,70
TRENTINO ALTO ADIGE	2,46	3,17	LAZIO	5,54	8,04
UMBRIA	3,96	4,69	PUGLIA	4,65	4,49
VALLE D'AOSTA	1,43	2,21	SICILIA	5,77	6,77
CLUSTER B	Giugno 2016	Preconsuntivo 2016	CLUSTER D	Giugno 2016	Preconsuntivo 2016
ABRUZZO	4,24	5,32	EMILIA ROMAGNA	4,27	5,48
FRIULI VENEZIA GIULIA	3,52	4,30	LOMBARDIA	5,21	6,20
LIGURIA	3,61	4,61	PIEMONTE	3,95	4,73
MARCHE	3,89	4,41	TOSCANA	5,22	5,78
SARDEGNA	2,82	3,80	VENETO	4,40	5,33
NAZIONALE (preconsuntivo 2016)					
5,69					

4.2. I costi di gestione

La struttura dei costi del Conto economico riflette le componenti negative collegate alla responsabilità gestionale della dirigenza. L'articolazione principale dei costi fornisce una rappresentazione del consumo di risorse distinta tra i costi diretti collegati alla produzione in senso stretto e quelli indiretti relativi alle altre aree funzionali in cui si articola la direzione regionale (funzioni di coordinamento, professionali e di staff).

Un'ulteriore articolazione è rappresentata dalla distinzione tra costi discrezionali, cioè quei costi che sono nella disponibilità delle scelte gestionali della dirigenza, costi parametrici, cioè quei costi direttamente proporzionali alle attività ed ai volumi di produzione (ad esempio, le spese postali), e, infine, costi vincolati, cioè quei costi la cui formazione non è nella disponibilità delle scelte gestionali della dirigenza. Tuttavia, anche i costi vincolati riflettono la capacità gestionale della direzione, in quanto tra questi la gran parte è amministrabile, in termini di destinazione dell'impiego, variandone, quindi, l'incidenza nel conto economico.

Esempi in questo senso sono rappresentati dal timesheet, cioè l'impiego delle risorse umane per attività di competenza di altre strutture (provinciali, regionali o centrali), e dalla sussidiarietà, cioè lo smaltimento di carichi di lavoro di altre strutture. Inoltre, le componenti negative del Conto economico possono essere ridotte dai ricavi generati dallo svolgimento di attività per conto di soggetti esterni (esempio le visite mediche di controllo richieste dai datori di lavoro, o lo svolgimento di attività relative a specifiche convenzioni con soggetti esterni).

COSTI DI GESTIONE TOTALI
1 Costi diretti di produzione
1.1 Costi della produzione
1.1.1 <i>Acquisto di Beni e Servizi</i>
1.1.2 <i>Personale</i>
2 Costi indiretti di produzione
2.1 Costi della produzione
2.1.1 <i>Acquisto di Beni e Servizi</i>
2.1.2 <i>Personale</i>
3 Costi indiretti di CdR (Direzione Regionale)
3.1 Costi della produzione
3.1.1 <i>Acquisto di Beni e Servizi</i>
3.1.2 <i>Personale</i>

Per i costi non attribuiti direttamente, è prevista la ripartizione alle singole strutture della direzione regionale, utilizzando specifici driver, quali i volumi di produzione omogeneizzata, le risorse umane (FTE) e i metri quadri delle superfici degli immobili strumentali utilizzati.

L'alimentazione della sezione Totale direct costing di CdR si ottiene attraverso la somma di Costi di gestione diretti e indiretti di produzione. Mentre la sezione Totale full costing di CdR si ottiene sommando ai valori riportati nella sezione Totale direct costing di CdR anche i costi di gestione indiretti di CdR, relativi alle spese sostenute da parte delle sedi regionali.

Totale DIRECT COSTING di CdR
Costi della produzione
<i>Acquisto di Beni e Servizi</i>
<i>Personale</i>
Totale FULL COSTING
Costi della produzione
<i>Acquisto di Beni e Servizi</i>

Nell'ambito di ciascuna sezione di costo (diretti di produzione, indiretti di produzione e indiretti di CdR) il Conto economico presenta la seguente struttura:

Costi per acquisto di Beni e Servizi
Costi vincolati
Costi parametrici
Costi discrezionali
Di cui Costi discrezionali per immobili
<i>Fitti</i>
<i>Utenze e conduzione</i>
<i>Manutenzione</i>
Personale
Costi vincolati
Costi discrezionali

4.2.1. *Gli indicatori economici della gestione*

Al fine di definire una migliore qualificazione degli orientamenti gestionali e degli eventuali interventi correttivi adottati sono stati individuati specifici indicatori economici della gestione.

Nella tabella seguente sono riportati i principali indicatori economici che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance a livello regionale, nonché per la valutazione di congruità dei fabbisogni.

INDICATORI ECONOMICI DELLA GESTIONE	
1	Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (CRiD) per punto omogeneizzato
2	Costi diretti (Direct costing di CdR)/Costi totali (Full costing di CdR)
3	Costo diretto della produzione/Costi totali (Full costing di CdR)
4	Costo del personale diretto di produzione/Costo del personale totale
5	Costi totali (Full costing di CdR) per punto omogeneizzato

Il primo indicatore ("Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico per punto omogeneizzato") rappresenta la quota di produzione che genera valore.

Il secondo indicatore (Costi diretti - Direct costing di CdR)/Costi totali - Full costing di CdR) è un indicatore di efficienza economica della Direzione regionale nel complesso: tanto maggiore è l'indicatore tanto maggiore l'efficienza di impiego delle risorse da parte della Direzione regionale e quindi minore impiego nella sede regionale.

Il terzo (Costo diretto della produzione/Costi totali - Full costing di CdR) è un indicatore di efficienza economica della Direzione regionale nel complesso: tanto maggiore è l'indicatore tanto maggiore l'efficienza di impiego delle risorse - minore impiego nelle aree di supporto delle DP e della DR.

Il quarto (Costo del personale diretto di produzione/Costo del personale totale), consente di apprezzare l'efficienza nell'impiego delle risorse, analizzato insieme all'indicatore 3 permette di valutare l'efficiente impiego dei fattori produttivi, in particolare risorse umane e risorse strumentali.

L'ultimo rappresenta il costo elementare della produzione.

Gli indicatori economici della gestione, disponibili anche a livello provinciale, dovranno essere utilizzati anche come parametri di valutazione di congruità in fase di programmazione e consuntivazione trimestrale della performance.

L'obiettivo 2017 sarà definito in esito alla conclusione del processo di programmazione e costituirà oggetto di valutazione di congruità con riferimento agli obiettivi di cluster e nazionali.

4.3. I costi degli immobili strumentali (logistica)

Gli interventi di razionalizzazione della spesa da tempo avviati hanno avuto come elemento significativo, in termini di risparmi, un'efficiente politica di ottimizzazione degli spazi delle strutture territoriali.

Al riguardo si dovrà procedere, ad azioni di miglioramento dell'efficienza degli stabili, anche in termini di sicurezza e di utilizzo di fonti energetiche alternative, al fine della massimo contenimento dei consumi.

In tale contesto:

a- le direzioni centrali responsabili del piano di razionalizzazione logistica di cui alla determinazione presidenziale 105/2014 (Direzione centrale Risorse strumentali, Coordinamento tecnico edilizio) e del progetto archivi (Direzione centrale Risorse strumentali, Progetto Dematerializzazione, Coordinamento tecnico edilizio) dovranno proseguire nelle attività connesse al completamento dei piani previsti per l'anno 2017. Ad esse saranno attribuiti specifici obiettivi inerenti la cui misurazione sarà effettuata attraverso la verifica dello stato di avanzamento degli interventi previsti nel piano;

b- le direzioni centrali (Direzione centrale Risorse strumentali, Coordinamento tecnico edilizio) e regionali responsabili del piano di razionalizzazione logistica delle agenzie (determinazione presidenziale n° 120 del 15/9/2016) dovranno realizzare gli interventi previsti nel 2017 e connessi ai programmi approvati. Saranno attribuiti specifici obiettivi la cui misurazione sarà effettuata attraverso la verifica dello stato di avanzamento degli interventi previsti nel piano;

c- le direzioni centrali e territoriali dovranno provvedere alla corretta implementazione e gestione dell'applicativo di gestione patrimoniale (Ge.M.P.I.) con costante monitoraggio delle superfici e dell'anagrafica delle strutture dell'istituto, anche in ragione degli aspetti connessi alla corretta tenuta dello stato patrimoniale.

d- le strutture centrali e territoriali, dovranno procedere nelle attività connesse alla "gestione degli archivi" la cui conclusione è prevista per il 2017; la misurazione sarà effettuata attraverso lo stato di avanzamento rispetto alla programmazione.

5. Il processo di programmazione e budget

Con la **videoconferenza del 27 settembre 2016** saranno illustrate le linee di sviluppo dell'attività operativa per l'anno 2017 nonché strumenti e parametri di valutazione messi a disposizione per la predisposizione del piano e la definizione degli obiettivi.

5.1. Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget delle strutture centrali

Il processo di programmazione e budget per il 2017 si svolgerà con la seguente tempistica.

L'avvio della **rilevazione dei fabbisogni** che interesserà tutte le strutture centrali e si articolerà secondo il seguente calendario:

- attività istituzionali: **dal 10 al 21 ottobre 2016**;
- attività riferite ai programmi operativi: **dal 24 al 28 ottobre 2016**;

Con successivo messaggio la Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione comunicherà l'apertura del sistema Sap Bw-Sem, su cui tutte le strutture centrali inseriranno i Piani di attività relativi ai Programmi/progetti e la rilevazione dei fabbisogni collegati alle Attività Istituzionali.

Alla fase di programmazione dei fabbisogni seguirà una fase di **negoziazione** con le **direzioni centrali responsabili dei capitoli di spesa**, di concerto con la Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, per le **verifiche di compatibilità finanziaria** rispetto agli obiettivi programmati al fine di segnalare a ciascuna struttura centrale le necessarie variazioni. Le strutture centrali procedono, quindi, a rimodulare i piani sulla base delle indicazioni e delle "negoziazioni" effettuate. Tale fase si svolgerà **dal 24 ottobre al 4 novembre 2016**.

Successivamente all'approvazione del Bilancio di previsione per l'anno 2017, il Direttore generale, con propri provvedimenti, procederà ad assegnare il budget ai centri di responsabilità.

5.1.1. *Gli strumenti per la programmazione dei Programmi operativi da parte delle strutture centrali*

Per la formalizzazione delle proposte progettuali da collegare ai Programmi operativi, le strutture centrali responsabili di Programma operativo dovranno compilare l'apposita scheda che sarà predisposta dalla DCPCG secondo le modalità che saranno comunicate.

La scheda dovrà essere compilata, a cura della struttura centrale responsabile di Programma operativo, in accordo con le altre strutture coinvolte, con l'indicazione di:

- descrizione del progetto collegato al PO (che deve essere coerente con il Programma e definito in accordo con la struttura centrale coinvolta nella realizzazione);
- tempi di esecuzione (data di inizio e data di fine) per gli anni 2017-2018;
- indicatore e criterio di valutazione dell'obiettivo;
- impiego di risorse umane ed economiche;
- investimenti (spese in conto capitale con l'indicazione del capitolo).

5.2. Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget delle strutture territoriali

Il processo di programmazione e budget per il 2017 per le Direzioni regionali si svolgerà con la seguente tempistica:

Proposta delle macro linee di sviluppo del Piano regionale per l'anno 2017: entro il

26/27 settembre 2016.

- Le Direzioni regionali predisporranno un documento contenente la proposta delle macro linee di sviluppo del Piano regionale 2017, con riferimento alle principali aree di criticità ed ai correttivi gestionali.

Videoconferenza del 27 settembre 2016, nella quale saranno illustrate - ai direttori responsabili di CDR di I° livello - le linee di sviluppo dell'attività operativa per l'anno 2017 nonché strumenti e parametri di valutazione messi a disposizione per la predisposizione del piano e la definizione degli obiettivi.

- L'elaborazione del piano di produzione e impiego delle risorse umane dal **17 ottobre al 21 ottobre**;
- L'elaborazione del piano degli obiettivi delle aree manageriali della sede regionale **dal 10 al 21 ottobre**;
- La rilevazione del fabbisogno di risorse economiche **dal 10 al 21 ottobre**;
- verifiche di congruità economica e compatibilità finanziaria, la prima da parte della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, la seconda a carico delle direzioni centrali responsabili di budget di spesa – **dal 24 ottobre al 4 novembre**;
- negoziazione sui fabbisogni delle risorse economiche e sugli obiettivi (CriD, produzione, ecc..) con le direzioni centrali, le direzioni regionali, e la Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione – **dal 24 ottobre al 4 novembre**.

Successivamente all'approvazione del Bilancio di previsione per l'anno 2017, il Direttore generale, con propri provvedimenti, procederà ad assegnare il budget ai centri di responsabilità.

5.2.1. Gli strumenti di programmazione delle direzioni regionali

Programmazione dell'impiego delle risorse umane nel piano di produzione (**Piano Budget – SAS Workforce**).

La corretta definizione del Piano Budget richiede che ciascuna struttura di produzione in raccordo con la propria direzione regionale, effettui la rilevazione del fabbisogno e la programmazione delle risorse umane per l'anno 2017, sulla base degli obiettivi di smaltimento del carico di lavoro (indice di giacenza), di produttività e di impiego delle risorse. La programmazione dell'impiego delle risorse umane deve essere consolidata a livello regionale, anche in considerazione dell'eventuale ricorso alla sussidiarietà tra le sedi, al fine di equilibrare la distribuzione dei carichi di lavoro, e, successivamente, a livello nazionale per eventuali progetti di sussidiarietà interregionale.

Programmazione dell'impiego delle risorse economiche (**Rilevazione dei fabbisogni - Budget economico**)

Con riferimento alla rilevazione dei fabbisogni economici, le Direzioni regionali dovranno programmare, nell'appositi *form* di SAS Workforce, l'impiego delle risorse economiche necessarie alla realizzazione delle attività 2017.

Programmazione delle attività della sede regionale (**BW SEM scheda autofunzionamento**)

La formalizzazione delle proposte di impiego delle risorse umane ed economiche in relazione al piano delle attività della sede regionale viene effettuata attraverso il sistema SAP-BWSEM.

La Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, con appositi messaggi, comunicherà le date di apertura e chiusura dei sistemi e le modalità per la formalizzazione delle proposte di budget.

Il Direttore Generale
Cioffi