

INPS



Istituto Nazionale Previdenza Sociale

Consiglio di Indirizzo e Vigilanza

RELAZIONE PROGRAMMATICA 2021-2023

Deliberazione n. 10 del 20 maggio 2020

INDICE

PREMESSA	pag. 3
INTRODUZIONE	pag. 4
LA RELAZIONE PROGRAMMATICA STRUMENTO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE	pag. 6
CAPITOLO I: INSEGNAMENTI EMERGENZA COVID	pag. 8
Riflessi attesi	pag.12
CAPITOLO II: INNOVATIVE LINEE STRATEGICHE PER IL TRIENNIO 2021-2023	pag.13
Riflessi attesi	pag.26
CAPITOLO III: INDIRIZZI PRECEDENTI RELAZIONI PROGRAMMATICHE	pag.27

*Sono riportati indirizzi presenti nei precedenti documenti programmatici,
non pienamente recepiti.*

PREMESSA

L'Organo di indirizzo strategico dell'INPS, il Consiglio di Indirizzo e vigilanza, ha operato nei mesi della crisi Covid 19, seguendo con attenzione, anche attraverso il confronto con gli altri Organi dell'Istituto, l'evolversi della crisi stessa e, soprattutto, i riflessi di questa sull'Istituto.

L'attenzione si è concentrata sull'impatto delle emergenze sulle strutture, sui lavoratori dell'Istituto ma, consapevolmente, anche sui riflessi sulla cittadinanza, gli utenti, imprese e lavoratori, in conseguenza della rilevante mole di provvedimenti normativi inerenti la gestione della crisi.

Garantire con tempestività l'attuazione degli stessi interventi è stato, in maniera condivisa tra gli Organi, il primo impegno per garantire la tutela del reddito a milioni di persone.

Tutto questo ha consegnato a tutto l'Istituto, sicuramente al CIV, numerosi insegnamenti, positivi o meno, certamente innovativi dai quali, anche attraverso una analisi delle criticità emerse si ricavano elementi che non possono essere ridotti a fatti estemporanei: a partire dalla struttura organizzativa e dal suo rapporto con il sistema informatico e la comunicazione istituzionale.

Questi sono i motivi che hanno portato il Consiglio a elaborare una Relazione Programmatica, atto rilevante per l'indirizzo strategico dell'Istituto, articolata sia in obiettivi profondamente legati agli insegnamenti derivanti dagli effetti della gestione delle attività legate al contrasto dei riflessi socio-economici della crisi epidemiologica, sia su elementi programmatici con valore pluriennale. Un atto, questo, che consegniamo agli altri Organi, la Direzione generale e il Consiglio di Amministrazione per una conseguente, urgente, azione attuativa che dovrà avere riflessi non solo nell'anno corrente ma anche nel triennio. La Relazione Programmatica 2021/2023 contiene anche linee di indirizzo, ancora valide, presenti nella precedente Relazione Programmatica. Ad avviso del CIV l'attuazione di queste ultime linee di indirizzo, ancora attuali, avrebbe permesso una migliore gestione anche dell'emergenza.

INTRODUZIONE

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'INPS, ai sensi dell'art. 2 del Regolamento di Amministrazione e Contabilità (deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 172 del 18 maggio 2005), – annualmente – in conformità agli indirizzi del Governo in materia di politica economica e finanziaria e alle risultanze dei dati occupazionali ed economici, nonché sulla scorta di ogni utile informazione desumibile dagli archivi INPS, definisce le scelte strategiche e le linee di indirizzo generali e determina gli obiettivi strategici di breve termine e pluriennali.

La Relazione Programmatica, nel definire gli indirizzi dimostra le coerenze e le compatibilità tra le richieste e le aspettative degli utenti, contribuenti e cittadini, e le azioni programmate dall'Istituto.

Tali indirizzi, in una situazione di grande trasformazione qual è quella attuale, sono rilevanti ai fini della vigilanza, della tempestività e la completezza delle relazioni trimestrali, del "Processo produttivo e dei profili finanziari", e diviene sempre più importante affiancare un'attività programmata di confronto tra gli Organi a tutti i livelli. Il confronto, supportato da un tempestivo e costante monitoraggio e con l'accesso da parte di tutti gli Organi al cruscotto direzionale, consentirà, nel rispetto delle competenze di ciascuno, di condividere i mutamenti significativi che il legislatore ha apportato all'attività dell'Istituto, valutando lo stato di avanzamento e di realizzazione di quanto programmato.

L'ordinamento vigente assegna, altresì, un ruolo importante nell'amministrazione dell'Istituto, alla partecipazione di esperti espressi dalle parti sociali comparativamente più rappresentative, attraverso il fondamentale ruolo dei Comitati Amministratori e/o di vigilanza delle gestioni e dei fondi, a livello centrale, e dei Comitati Territoriali a livello regionale e provinciale. Il CIV ha svolto ed intende confermare e valorizzare la propria relazione con tali istanze della partecipazione sociale.

Importante è, altresì, la cooperazione tra il CIV e l'Organismo indipendente di valutazione (OIV), in particolare per la funzione di controllo strategico che il legislatore ha confermato in capo allo stesso, al quale il CIV intende contribuire con richieste specifiche ed al quale trasmette proprie valutazioni oltre che i propri atti di indirizzo e gli esiti della propria funzione di vigilanza. La periodicità di tale controllo e la tempestività nella trasmissione degli esiti, nonché tale cooperazione rappresentano condizione rilevante nella pianificazione dell'attività del CIV.

L'emergenza da Covid-19 ha evidenziato e reso urgente l'esigenza, più volte rappresentata, del riordino dell'attuale modello organizzativo rispetto alle numerose e diversificate prestazioni da erogare ai cittadini. Altresì, ha sottolineato il ruolo del sistema informatico INPS e della comunicazione organizzativa, entrambi sempre più bisognosi di implementazione e di una radicale razionalizzazione ed integrazione sistematica dei molteplici canali di comunicazione (PEC, Caselle istituzionali, Pei, ecc.) necessari ad alleggerire, o meglio, selezionare, il carico gestionale degli stessi sulle sedi territoriali.

La riforma e l'integrazione dei sistemi organizzativo ed informatico sono strategici rispetto al ruolo che sta assumendo l'Istituto ed ai nuovi compiti che saranno affidati alle sedi territoriali.

Va aperta, infatti, una riflessione sul modello, non solo organizzativo, dell'Istituto sottoposto negli ultimi anni ad una profonda trasformazione della sua Missione, passata dalla natura mutualistico-assicurativa, soprattutto di carattere previdenziale, ad una integrata che vede contestualmente crescere, progressivamente, l'impegno nell'eterogeneo sistema del *Welfare*, attraverso una funzione essenzialmente di natura erogatoria. Una riflessione, che deve coinvolgere tutti gli attori istituzionali, come premessa a possibili decisioni operative.

LA RELAZIONE PROGRAMMATICA STRUMENTO DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE

In conformità al vigente Regolamento di Amministrazione e Contabilità (RAC) – l’aggiornamento degli indicatori presi in considerazione dalle strutture INPS preposte - risulta estremamente condizionato dalle decisioni assunte dal legislatore in merito alla ripresa delle attività economiche ed ai riflessi sul bilancio INPS dei provvedimenti inerenti al sostegno al reddito e di deroga al flusso ordinario dei contributi.

Rispetto al progetto di bilancio preventivo per il 2020, che per la formulazione delle stime si riferisce a parametri macroeconomici e alle normative vigenti al 25 agosto 2019, tenendo conto degli andamenti di cassa e di spesa sulla base delle registrazioni contabili nonché dei flussi finanziari noti a quella data, il quadro sociale, produttivo e macroeconomico è profondamente mutato.

Gli indicatori macroeconomici reiteratamente mutati per far fronte ad un’inedita e non programmabile situazione, condizionano significativamente il quadro previsionale dell’Istituto.

Si riportano nelle tabelle alcune stime, elaborate su dati forniti dalla Direzione Generale e che evidenziano il prevedibile andamento del gettito contributivo e quello delle prestazioni, con oneri a carico dell’Istituto, in particolare per il sostegno del reddito.

Stima dei riflessi sul bilancio dell’INPS del quadro macroeconomico al 31 dicembre 2020

Minor gettito contributivo (in mld di euro)	17
Maggiori oneri a carico della Gestione Prestazioni Temporanee e FIS (in mld di euro) DL 9, DL 18, DL Rilancio: per sostegno al reddito GPT	16,5
per FIS	2,2
Totale	18,7
Tali oneri sono comprensivi della contribuzione figurativa	
Disavanzo di bilancio stimato (in mld di euro) Minor gettito	17

Maggiori oneri	18,7
Totale	35,7

Fonte: Elaborazione della Segreteria tecnica del CIV su flussi di cassa e stime della Direzione generale e del DEF del 30 aprile 2020

Flussi di gettito e dei pagamenti - Stime (in milioni di euro)

	Gennaio 2020	Febbraio 2020	Marzo 2020	Aprile 2020	Maggio 2020	Giugno 2020	luglio/dicembre	gennaio/dicembre
Riscossioni	24.492	16.028	12.941	14.807	8.874	11.184	101.922	190.248
Pagamenti	29.738	26.443	28.794	30.316	28.133	26.363	180.085	349.872
Differenziale	5.246	10.415	15.853	15.509	19.259	15.179	78.163	159.624

Fonte: Elaborazione della Segreteria tecnica del CIV su flussi di cassa e stime forniti dalla Direzione generale

Le stime dei flussi delle riscossioni e dei pagamenti non registrano il flusso della Gestione Interventi Assistenziali e di Sostegno alle gestioni previdenziali (GIAS) che al 31 dicembre 2020 è preventivato in 121 miliardi di euro. Non sono altresì previsti i trasferimenti dalla fiscalità generale all'INPS per i DL 9 e DL 18 ammontano a 7.756 milioni di euro.

Inoltre, nei pagamenti non sono considerati gli oneri relativi alla contribuzione figurativa da computare a carico della Gestione prestazioni temporanee, trattandosi di transazione tra Gestioni dell'Istituto.

Più in generale le stime dei pagamenti si riferiscono a quanto noto e prevedibile al 18/5 e quindi non sono conteggiati nei flussi di cassa gli oneri e i trasferimenti relativi al decreto-legge c.d. Rilancio.

L'incertezza del contesto ha reso necessario avviare un processo che porta a soprassedere alla prima Nota¹ di variazione al Bilancio e fissare al 31 luglio il termine ultimo di programmazione economico/finanziaria dell'Istituto per il 2020, con l'adozione anticipata dell'assestamento di bilancio. Gli interventi emergenziali per far fronte ai riflessi pandemici sulla economia e sulla situazione sociale incidono in maniera significativa sui saldi del bilancio INPS. In particolare, il Bilancio di competenza per il 2020, che si prevedeva di chiudere con un moderato risultato positivo (+ 75 milioni di euro), registra, invece, una previsione di saldo negativo a dicembre 2020 che si attesta a 35,7 miliardi di euro.

¹ Deliberazione CIV n.9 del 20 aprile 2020

CAPITOLO I - INSEGNAMENTI EMERGENZA COVID 19

Il decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18 (c.d. "Cura Italia"), convertito con modificazioni in legge 24 aprile 2020 n.27 e la prima analisi del decreto-legge 19 maggio 2020 n.34 cd "Rilancio" affidano all'INPS ulteriori compiti, diretti ad attuare le misure disposte dal Governo a sostegno di famiglie, lavoratori dipendenti ed autonomi ed imprese, connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19.

Occorre riconoscere ed evidenziare, *in primis*, il notevole sforzo di tutto il personale dell'Istituto nel garantire l'erogazione di tali prestazioni economiche, a testimonianza della sua capacità di far fronte ai presenti bisogni sociali e nel contempo si esprimere sentita vicinanza alle famiglie ed agli operatori dell'Istituto colpiti dalla perdita di troppi colleghi che hanno, sfortunatamente, contratto il virus.

Nel richiamare l'attenzione sulla situazione di emergenza nazionale, che non consente alcun ritardo nella erogazione delle misure di sostegno alla popolazione, pur comprendendo le difficoltà del momento, si ritiene che non siano più rinviabili le già citate riflessioni sulla tenuta dell'attuale modello organizzativo rispetto alle nuove numerose e diversificate prestazioni da erogare ai cittadini. Va individuata, senz'altro, una modalità relazionale con il decisore politico sulla possibilità di coinvolgere altre Istituzioni, Enti o Agenzie pubbliche come soggetti titolati, in modalità sinergica e opportunamente distribuita, nella gestione di prestazioni di politica sociale. Inoltre, è urgente, una riflessione sia sul ruolo cruciale dell'informatica che della comunicazione.

In merito agli indirizzi urgenti conseguenti all'emergenza da Covid-19, si intende richiamare il contenuto innovativo dell'ordine del giorno CIV del 4 maggio 2020.

In tale ambito occorre:

IEC. 1 le attuali condizioni di operatività dell'Istituto (tra chiusure di sportelli e lavoro agile) impongono una complessiva rivisitazione del controllo di gestione e della logica della *performance*, volgendola – in questo frangente – alla garanzia delle prestazioni più che ai fini dell'analisi della produttività.

In tale ambito si evidenzia che l'Istituto, oltre ad essere impegnato nella tempestiva concessione delle misure introdotte dalla legge 27/2020 e dal decreto-legge n.23/2020 e del decreto ministeriale attuativo dell'art.44 del D.L.18/2020 oltre che del decreto-legge 19 maggio 2020 n.34 c.d. "Rilancio" a sostegno di famiglie, lavoratori e imprese colpite dall'emergenza epidemiologica, deve garantire il rispetto dei tempi e la qualità del servizio. In particolare ciò va assicurato anche nell'erogazione delle prestazioni pensionistiche e previdenziali ordinarie e delle altre prestazioni a carico dell'INPS che riguardano le fasce sociali più deboli con particolare riferimento ai provvedimenti di prima liquidazione, necessari a soddisfare le esigenze di vita quotidiana in questo difficile momento della vita del Paese.

Inoltre la sostanziale sospensione dell'attività ispettiva, per decisione normativa e per allocazione delle risorse umane su altre attività, potrebbe, se prolungata nel tempo, porre seri impatti negativi sui processi di contrasto alla irregolarità, organizzata o causata indirettamente anche dalle semplificazioni delle procedure.

IEC. 2 occorre prevedere un costante monitoraggio delle misure procedurali ed organizzative adottate, al fine di rilevare eventuali criticità, assicurando attraverso incontri periodici l'illustrazione degli esiti dello stesso a tutti gli Organi;

IEC. 3 valorizzare il ruolo dei soggetti (Patronati, intermediari abilitati, associazioni e organizzazioni di rappresentanza) a cui le norme attribuiscono, a ciascuno per il proprio ambito, il ruolo di patrocinante, di intermediario come previsto dalla legislazione vigente o di rappresentante collettivo, definendo modalità operative "dedicate" per garantire servizi all'utenza che permettano, anche per i soggetti che si interfacciano con l'Istituto, di operare tramite lavoro agile senza che ciò, per ragioni di formalizzazioni che potranno essere perfezionate successivamente, comporti danno o ritardo nell'erogazione delle prestazioni a favore dei destinatari dei provvedimenti e delle prestazioni emergenziali e ordinarie. Ciò risulta attuale nel momento in cui si assegnano all' INPS nuovi compiti

per la gestione di prestazioni economiche, accanto alla riconferma delle tutele legate al sostegno al reddito, peraltro in modalità innovata, previste dai provvedimenti normativi;

IEC. 4 prevedere, in un momento di grande preoccupazione per milioni di cittadini, un modello di comunicazione dello stesso Istituto e degli Organi di rappresentanza fortemente caratterizzato dalla logica di servizio ad iniziare dalla pubblicizzazione delle modalità di accesso alle prestazioni erogate dall'Istituto;

IEC. 5 fornire, a tutto il personale che opera, in questa fase emergenziale, in regime di telelavoro e lavoro agile, la necessaria assistenza e supporto tecnologico indispensabile per rendere possibile l'erogazione tempestiva ed effettiva delle prestazioni assistenziali e previdenziali senza condizionare negativamente l'erogazione delle stesse considerando che, soprattutto per le istanze di concessione delle prestazioni a sostegno del reddito, di un notevole incremento anche a seguito delle misure adottate con i recenti decreti-legge. Occorre, quindi, armonizzare il percorso di digitalizzazione con i tempi dei processi decisionali;

IEC. 6 prevedere, nel confronto con le OO.SS. e nel pieno rispetto del Protocollo sulla sicurezza, quali siano le prestazioni essenziali che debbono essere svolte, in presenza, in condizioni di sicurezza per gli operatori e gli utenti dell'Istituto;

IEC. 7 assicurare la massima semplificazione e rapidità nell'accesso agli strumenti di sostegno al reddito e degli interventi straordinari deliberati dal legislatore, evitando – laddove consentito dalla legge – inutili adempimenti burocratici e ricorrendo ad automatismi nel riconoscere le prestazioni anche attraverso modalità alternative;

IEC. 8 attuare, da parte degli Organi di gestione, ogni utile iniziativa che, pur tenendo conto dell'attuale momento di emergenza, assicuri ai cittadini, attraverso il superamento di ogni causa che possa ritardare le prestazioni, le necessarie tutele atte a soddisfare le esigenze di vita quotidiana. In particolare va assolutamente perseguito, il rispetto dei tempi di erogazione di quelle prestazioni ordinarie afferenti alla previdenza e all'assistenza e delle altre prestazioni a carico dell'INPS che riguardano, soprattutto, le fasce sociali più deboli.

Particolare attenzione va posta altresì nella semplificazione dell'*iter* procedurale delle erogazioni delle varie forme di ammortizzatori sociali per pervenire ad una rapida e certa erogazione delle indennità e, urgentemente, occorre ottimizzare e innovare, le procedure di autorizzazione e di pagamento dell'assegno ordinario, a partire dalle prestazioni FIS. Alle modifiche normative vanno affiancate da parte dell'Istituto misure straordinarie per l'erogazione tempestiva ed effettiva delle prestazioni di sostegno al reddito per Covid il cui andamento è stato, anche a causa di difetti normativi, insoddisfacente;

IEC. 9 attuare una attenta valutazione preventiva riguardante l'impatto sull'Istituto (Valutazione impatto Operativo-VIO), alla luce della possibile gestione da parte dell'INPS di ulteriori compiti istituzionali; in particolare è necessario valutare l'incidenza, diretta ed indiretta, di tali prestazioni sulla operatività delle sedi INPS, con un'analisi dei processi di possibile polarizzazione di produzione/attività (nazionali, regionali, provinciali). In tale ambito particolare attenzione va posta sia alle politiche per le assunzioni che alla implementazione della formazione continua delle risorse umane;

IEC.10 attuare tutti gli adempimenti previsti dal Regolamento europeo n. 679 del 27 aprile 2016 e s.m.i. sulla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali nonché alla libera circolazione dei dati e il rafforzamento delle attività dirette a garantire la piena sicurezza delle procedure informatiche;

IEC.11 riconsiderare i progetti dell'Istituto volti a favorire le politiche di inclusione, alla luce dei cambiamenti determinati dall'attuale momento di emergenza (progetto "INPS per tutti"). A tal fine andrà rivisitato il ruolo dell'Istituto che potrà operare, senza sostituirsi ad altre Istituzioni, come uno dei soggetti attivi nei percorsi di inclusione sociale.

Riflessi attesi

I cambiamenti e le restrizioni che hanno investito, durante l'emergenza, la società nel suo insieme, e il mondo del lavoro in particolare, potranno essere attenuati, diversamente modulati, ma proseguiranno nel tempo. A tal proposito è d'obbligo cogliere questa opportunità di cambiamento attraverso il ridisegno di procedure e di comportamenti organizzativi in grado di proiettare l'INPS oltre l'emergenza.

Gli aspetti principali su cui dovrà incentrarsi l'attenzione degli Organi di gestione sono i seguenti:

- **Tempi di liquidazione delle prestazioni.** Si richiede un monitoraggio dettagliato sui tempi medi di liquidazione delle specifiche prestazioni e delle singole realtà territoriali;
- **Semplificazione e integrazione delle procedure.** È necessario ridefinire le architetture dei servizi dell'Istituto a partire dall'analisi del processo gestionale che deve essere ispirato da criteri di semplificazione, di integrazione, di tempestività e nel contempo di sicurezza;
- **Accesso alle sedi.** Nell'ambito della ridefinizione del modello di interlocuzione con gli intermediari, occorre assicurare l'accesso dedicato presso le sedi dell'Istituto secondo meccanismi che garantiscono la sicurezza dei cittadini e degli operatori;
- **Il controllo.** È necessario potenziare gli attuali meccanismi di controllo per conciliare la tempestività con la legalità.

CAPITOLO II - INNOVATIVE LINEE STRATEGICHE PER IL TRIENNIO 2021-2023

La riflessione sul nuovo modello organizzativo deve tenere conto dell'allargamento della missione dell'Istituto, attribuendo, in un momento di grave crisi economica e sociale, grande importanza al "contratto sociale con gli utenti/contribuenti". Ciò dovrà garantire agevole esigibilità, tempestività e qualità nella erogazione, per i beneficiari delle prestazioni introdotte dalla legge n. 27/2020, dal decreto-legge n.23/2020 e dal decreto-legge 19 maggio 2020 n.34 c.d. "Rilancio" a sostegno di famiglie, lavoratori e imprese individuali e connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19. Tale modello, inoltre, deve comunque garantire, in maniera imprescindibile, il rispetto dei tempi nell'erogazione delle prestazioni pensionistiche così come, sul versante entrate, garantire fluidità, efficacia, semplificazione ai contribuenti.

Il "Patto con l'utenza" va profondamente ridefinito con una nuova e innovativa Carta dei servizi, con la regolamentazione delle norme di tutela (accesso documentale, accesso civico semplice, accesso civico generalizzato, sistema di contenzioso amministrativo) e con la loro trasparenza e comunicazione al cittadino. Con la Carta dei servizi l'Istituto si impegna ad assicurare procedure trasparenti, tempi certi, tutela dei diritti, un linguaggio chiaro e comprensibile. La sua assenza lede un diritto fondamentale, come il CIV ha sottolineato più volte.

Il "Patto con l'utenza" esige altresì la verifica della struttura dei servizi e della rete di prossimità dell'Istituto.

In tale ottica occorre, anche, una radicale innovazione del sistema informatico INPS considerando centrale nel rapporto con l'utenza il ruolo degli intermediari e delle associazioni e organizzazioni di rappresentanza secondo i propri ambiti di competenza.

Una risposta organizzativa alla gestione di problemi che richiedono specializzazione degli operatori ed adeguata strumentazione informatica può essere rappresentata dal ricorso ai POLI UNICI, ripensando la configurazione dell'attuale rete territoriale, valorizzando e diffondendo esperienze già in atto, favorendo il rapporto con il territorio e gli utenti anche con modalità innovative.

Nella difficile situazione economica del Paese, l'equità del gettito contributivo garantisce parità di condizioni nella concorrenza tra imprese e può permettere, assicurando il gettito dovuto, una riduzione delle risorse destinate al Fondo svalutazione crediti, che concorre al mancato equilibrio nel bilancio di esercizio.

Assume, quindi, importanza che la vigilanza debba essere rivolta sia verso il settore privato che verso quello pubblico e, in questo contesto, assume rilievo l'armonizzazione delle procedure relative ai versamenti contributivi ed all'aggiornamento del conto assicurativo.

La natura mutualistica del sistema assicurativo INPS garantisce solidarietà tra i lavoratori e tra le imprese, anche in relazione alle situazioni di difficoltà in cui, di volta in volta, si possono trovare.

Le misure di sviluppo delle prestazioni di protezione sociale, a carico della fiscalità generale, sono destinate ai beneficiari in relazione alle loro difficoltà soggettive, con particolare attenzione al sostegno al reddito, alla famiglia e alle situazioni di indigenza.

Nella situazione di profondi mutamenti sociali e del bisogno di equità, solidarietà e tutela, l'Istituto deve progettare ed avviare un percorso di ridisegno strategico, organizzativo e funzionale.

Ciò premesso occorre prevedere:

IS.1 Il "Patto con l'utenza" deve mettere a disposizione:

- la "Carta dei servizi" unica per tutte le gestioni e nuova nella sua struttura che "guidi" lavoratori, pensionati, beneficiari di prestazioni e datori di lavoro nel percorso di accesso a tutte le attività gestite dall'Istituto anche attraverso gli intermediari, integrata dal Regolamento per la definizione dei termini perentori di conclusione dei procedimenti (legge 241/90 art. 2 e s.m.i);
- il "Regolamento per la gestione del contenzioso amministrativo" ed il "Regolamento per l'autotutela" garantendo autonomia, omogeneità di giudizio e tempi certi per l'esame dei ricorsi;

- la mappa della "Rete di prossimità" che evidenzia la presenza nel territorio di strutture, gestite direttamente dall'INPS o dai soggetti riconosciuti, come regolato dalle norme, ciascuno per i propri ambiti, garantendo così facilità di accesso alla consulenza e all'assistenza;
- la mappa della "Rete della rappresentanza" che evidenzia la presenza nel territorio delle parti sociali, comparativamente più rappresentative, per permettere di supportare i propri rappresentati, in sinergia con l'Istituto, nell'accesso alle informazioni.

Al fine di facilitare il "Patto con l'utenza" occorre realizzare anche la predisposizione di intese quadro tra INPS e associazioni di rappresentanza delle istituzioni territoriali (ANCI, UPI, Conferenza delle Regioni), al fine di individuare modalità condivise per la gestione delle reti integrate dei soggetti che operano per assicurare, nel pieno rispetto delle funzioni attribuite ad ogni soggetto, le tutele, per accrescere efficacia ed efficienza dei servizi, valorizzando la prossimità territoriale ed ottimizzando l'impiego delle risorse;

IS.2 nella situazione di profondi mutamenti sociali che accentuano il bisogno di più diffuse equità, solidarietà e tutele, l'Istituto è chiamato a progettare ed avviare un proprio percorso di ridisegno strategico, organizzativo e funzionale.

In questo contesto per affermare la "Relazione con l'utenza", come effettivo fulcro del sistema organizzativo, occorre un "Progetto di riorganizzazione dei servizi e della rete di prossimità" che tenga conto:

- delle molte e differenti funzioni e prestazioni dell'Ente;
- delle necessarie flessibilità organizzative, funzionali e di accoglienza;
- delle modalità organizzative ed informatiche attraverso le quali è possibile consolidare e migliorare la relazione con l'utenza a livello territoriale, i tempi di risposta, i luoghi e le modalità per l'accoglienza;
- del rapporto con gli Enti territoriali che concorrono alla realizzazione del *Welfare*;
- di modalità dedicate e strutturate nel rapporto con gli intermediari istituzionali ed i soggetti di rappresentanza collettiva.

Tale "Progetto di riorganizzazione dei servizi e della rete di prossimità" necessita:

- di una reingegnerizzazione dei processi e dei sistemi informativi per renderli coerenti con la prioritaria centralità del rapporto con l'utenza;
- della relazione interattiva con gli enti territoriali che concorrono alla rete dei servizi di *Welfare*;
- dell'armonizzazione tra le strutture territoriali dell'Istituto e quelle delle altre PP.AA.

In questo contesto il nuovo assetto degli organici permette di attuare un ridisegno delle presenze territoriali, anche in rapporto alle dinamiche del mercato del lavoro ed ai mutamenti delle realtà socio-economiche, nonché alla specificità qualitativa e quantitativa del bacino di utenza.

IS.3 correlato al "Progetto di riorganizzazione dei servizi e rete di prossimità" occorre realizzare un:

"Piano Straordinario degli investimenti immobiliari" per:

- realizzare il "Piano straordinario di acquisto delle sedi dell'Istituto", rispondendo ai mutati aspetti organizzativi, al benessere lavorativo ed alla sicurezza del personale nonché ai compiti di consulenza affidati all'INPS, che necessitano di un diversificato livello di prossimità;
- accelerare le procedure di cessione del patrimonio a reddito, il cui gettito permetterà di acquisire sedi in proprietà, riducendo i costi di funzionamento;
- riorganizzare il patrimonio con finalità sociale, verificando la localizzazione e l'adeguatezza delle strutture alle mutate caratteristiche e necessità dell'utenza. Sulla base di un piano di riallocazione delle stesse sarà adottato il "Piano straordinario di dismissione", per poter disporre di risorse per investimenti in conto capitale;
- garantire l'adeguatezza dell'equipe tecnico amministrativa che si occupa degli investimenti immobiliari, identificando idonee modalità, anche basate sulle esternalizzazioni dei servizi necessari, al fine di accrescere e rendere tempestivi gli interventi sopracitati".

IS.4 la previsione che il Piano di comunicazione sia elaborato per dare risposte alle complessive esigenze comunicative dell'INPS. Da un lato attraverso la definizione di strategie e canali di comunicazione istituzionale e di servizio che permetta all'Istituto di dialogare con i cittadini e di rilevare i loro bisogni e gradimento dei servizi offerti, con informazioni diffuse senza trascurare il coinvolgimento diretto degli intermediari accreditati, dall'altro distinguendo la funzione delle Relazioni esterne poste a presidio dell'immagine dell'Istituto su tutti gli organi di informazione;

IS.5 tenendo presente che la telematizzazione dei servizi debba costituire un'opportunità aggiuntiva e non un vincolo nell'interlocuzione e nell'erogazione dei servizi, l'Istituto deve assicurare, oltre alla innovazione tecnologica dei servizi, una maggiore accessibilità degli stessi, garantendo agli utenti - soprattutto in presenza di modifiche delle prestazioni - il necessario supporto nella risoluzione delle richieste e dei quesiti;

IS.6 relativamente alle modalità di accesso alle prestazioni ed al fine di addivenire ad una corretta percezione della qualità dei servizi da parte dell'utenza, si rileva la necessità che venga garantita l'effettiva fruizione del "Nucleo base di servizi standard" in tutte le sedi dell'Istituto. Occorre, altresì, avendo sempre presente la centralità dell'utenza, garantire che alcune informazioni e richieste di documenti (quali ad esempio l'estratto conto contributivo) possano essere fornite in tutte le sedi ubicate sul territorio nazionale e non solo in quelle di competenza territoriale;

IS.7 l'analisi dei flussi di accesso alle sedi (patronati, associazioni, organizzazioni di rappresentanza e singoli cittadini) e della tipologia di richieste dell'utenza, consente di evidenziare le operazioni ripetibili e le criticità da superare nelle modalità di erogazione dei servizi, facilitando il lavoro degli intermediari e delle associazioni e organizzazioni di rappresentanza; l'attività di semplificazione favorisce l'accessibilità del portale e dei servizi *on line* e interventi migliorativi sulla comunicazione pubblica;

IS.8 per sostenere ed attuare il "Progetto di riorganizzazione dei servizi e rete di prossimità" prevedere:

“Piano straordinario di investimenti per il “Nuovo sistema informatico INPS” basato su:

- integrazione ed unificazione delle banche dati utili all’elaborazione degli adempimenti contributivi e delle prestazioni previdenziali. In particolare, gli elementi di criticità riguardano l’attribuzione, alle strutture organizzative vigenti, dei contribuenti e dei beneficiari delle prestazioni. Una più flessibile struttura permetterebbe la lavorazione e la consulenza, a prescindere dall’allocazione delle risorse, anche di quelle specialistiche, destinate alla “lavorazione” ed al supporto di *front office* di sostegno alle utenze, sul modello dei poli;
- integrazione ed interazione, con istituzioni terze, per gli aspetti reddituali, patrimoniali, di tutela del lavoro, della vigilanza del lavoro, nonché di dati anche di natura statistica relativi all’andamento del mercato del lavoro. Unificazione ed interazione delle banche dati utili alla elaborazione delle prestazioni assistenziali e sociali. In particolare, gli elementi di criticità riguardano l’acquisizione di dati disponibili alla Pubblica Amministrazione evitando così, nel rispetto delle norme sulla semplificazione del rapporto con i cittadini, la richiesta di dati già in possesso della stessa;
- creazione di *data warehouse* ad aggiornamento periodico finalizzato ad alimentare il costruendo sistema di *open data*. A tal fine si rende necessaria la presentazione del relativo progetto da parte della Direzione Centrale Studi e Ricerche. Quest’ultimo identificherà le ipotesi di clusterizzazione dei dati dei due segmenti (previdenziale ed assistenziale/sociale) e gli elementi, tra i records posseduti dall’INPS, che risultino utili per la funzione di indirizzo strategico, di vigilanza e per gli studi socio-economici e di sostenibilità svolti dal sistema universitario e della ricerca;
- adeguati livelli anti intrusione;
- sviluppo di nuove e innovative procedure informatiche da individuare con gli interessati e di modalità operative dedicate che valorizzino il ruolo dei soggetti: patronati, intermediari abilitati, associazioni e organizzazioni di rappresentanza a cui la legislazione vigente attribuisce, a ciascuno per il proprio ambito di competenza, il ruolo di patrocinante, di intermediario o di rappresentante collettivo;

- completamento della digitalizzazione di tutti gli archivi cartacei con particolare velocizzazione per quelli ex INPDAP;
- certificazione di qualità ISO 27001 a garanzia della trasparenza, inviolabilità del sistema informatico e della rete informatica”.

IS.9 il ridisegno di una innovativa modalità di relazione tra INPS ed utenza, valorizzando, nel rispetto delle norme vigenti che risultano adeguate e attuali il ruolo:

- dei Patronati, quali soggetti chiave della relazione con assicurati, pensionati ed altri beneficiari, che attraverso lo sviluppo di strumenti comunicativi dedicati per tutte le prestazioni, possono garantire qualità delle domande, sia per l’utenza che per l’Istituto e una soddisfacente rete territoriale. Complementare al ruolo dei Patronati risulta quello degli intermediari convenzionati per gli aspetti non professionali parafiscali con finalità sociali;
- degli intermediari abilitati quali soggetti chiave nella relazione con le imprese, che pur nell’autonoma gestionale delle attività professionali svolgono un importante funzione di facilitatori tra imprese e INPS;
- delle associazioni e organizzazioni di rappresentanza quali soggetti chiave di informazione e controllo che suppliscono al ruolo dell’INPS nella informazione e svolgono una preziosa attività di verifica della corretta applicazione delle norme; con loro l’Istituto deve instaurare una relazione diretta aggiuntiva rispetto ai normali canali di comunicazione per l’accesso alle informazioni e per il confronto sui temi di comune interesse. A tal fine, l’adozione di linee-guida nazionali costituirà la base per l’adozione di protocolli che tengano conto delle specificità territoriali;

IS.10 la creazione di un “luogo” partecipato dalle parti sociali per la indicazione delle innovazioni in merito all’allargamento della platea dei beneficiari, della tipologia e misura delle prestazioni del *Fondo gestione unitaria delle prestazioni creditizie e sociali* dei dipendenti pubblici. La omogeneizzazione della contribuzione e delle prestazioni costituisce prioritaria linea di indirizzo;

IS.11 l’adozione di un cronoprogramma per la completa realizzazione del consolidamento del conto assicurativo individuale dei lavoratori pubblici, ivi compresi i dipendenti INPS iscritti alla Gestione Pubblica, finalizzato a sistemare e consolidare la banca dati delle posizioni

assicurative dei dipendenti pubblici, con puntuale indicazione degli obiettivi assegnati e dei tempi di realizzazione, avendo particolare riguardo al Progetto ECO;

IS.12 la predisposizione nell'ambito delle verifiche dell'andamento produttivo e dei profili economici e finanziari:

- di una rendicontazione dello stato di avanzamento delle lavorazioni delle singole posizioni, che evidenzi sia l'arretrato storico giacente presso l'Istituto, che quello c.d. "ante subentro della competenza ex Inpdap", giacente presso le Pubbliche Amministrazioni;
- di una evidenza delle posizioni assicurative completamente ultimate e di quelle ancora in giacenza, con gli elementi di criticità e delle relative soluzioni individuate, nonché delle problematiche emerse nel rapporto con le diverse Amministrazioni pubbliche;
- di un monitoraggio dell'andamento del debito contributivo delle Pubbliche Amministrazioni, riferito ad ogni singola Gestione del settore pubblico e diviso per anno di contribuzione;

IS.13 la predisposizione, nell'ambito delle verifiche dell'andamento produttivo e dei profili economici e finanziari, di una rendicontazione dei dati relativi all'andamento delle attività di riscossione svolte dagli Agenti della riscossione sul territorio nazionale, che oltre ad evidenziare la percentuale dei crediti in sofferenza nelle distinte gestioni amministrative, specifichi le motivazioni della ridotta capacità di recupero;

IS.14 la predisposizione nell'ambito delle verifiche dell'andamento produttivo e dei profili economici e finanziari:

- di una attenta evidenza dei risultati conseguiti nell'attività di vigilanza ispettiva e documentale;
- di indicatori di efficienza ed efficacia dell'attività ispettiva e documentale, corredati di specifiche tabelle di analisi esplicative dei risultati, con l'utilizzo di parametri di raffronto completi ed omogenei tra i dati relativi alla produzione almeno ai due esercizi precedenti;
- di una rendicontazione dell'effettivamente riscosso dall'INPS, attraverso l'utilizzo dei sopracitati indicatori, con riferimento ai

volumi di attività di vigilanza ispettiva e documentale riferiti sia al dovuto che accertato, sulla base di una comparazione almeno triennale;

IS.15 il potenziamento dell'efficacia delle attuali funzioni di vigilanza e dei controlli previsti, valorizzando ed integrando gli attuali canali informatici utilizzati per le denunce contributive, anche attraverso la definitiva unificazione dell'applicativo per tutte le gestioni previdenziali, ivi comprese quelle pubbliche. Occorre, altresì, prevedere, sempre con riferimento all'attività di vigilanza, il miglioramento ed il monitoraggio trimestrale del gettito da iscrivere nei bilanci preventivi delle singole gestioni e in quello dell'Istituto, nonché del recupero crediti con l'evidenza di quelli della PA;

IS.16 l'attuazione di un processo sinergico tra le attività di verifica amministrativa e di vigilanza documentale dell'INPS con le attività ispettive affidate dal legislatore all'Ispettorato nazionale del lavoro (INL), attraverso la predisposizione di un piano di lavoro annuale, con specifici indici di efficienza ed efficacia dell'attività di vigilanza ispettiva e documentale, la evidenziazione e la proposizione di soluzioni alle criticità operative riscontrate, anche con proposte di modifica legislativa, nonché attraverso un piano di formazione specifico in materia di vigilanza delle risorse ispettive da reclutare, auspicabilmente, anche con apposite procedure concorsuali;

IS.17 la tempestiva risoluzione delle criticità relative alla tempistica del rilascio *on line* del DURC alle aziende, garantendo l'esame immediato delle eventuali criticità emerse in istruttoria ed il rispetto delle procedure di allerta previste dal nuovo codice delle crisi di impresa. Occorre assicurare, altresì, con la massima celerità, la lavorazione delle richieste di regolarizzazione evitando la formazione del silenzio diniego per il documento unico di regolarità contributiva e, parimenti, rendere istantaneo l'effetto dei provvedimenti di annullamento di DURC negativi;

IS.18 la rapida operatività della procedura "VERA", che consente di fare una simulazione del DURC *on line*, in qualunque momento e a prescindere che vi sia o meno un DURC regolare in corso di validità. Con questo strumento si eviterà che l'impresa che abbia in scadenza un DURC in corso di validità debba fare una nuova richiesta di DURC

on line il giorno successivo a quello di scadenza del vecchio. Lo strumento garantisce, così, la continuità contributiva specie ai fini della partecipazione ad un bando o a un appalto per cui è richiesto obbligatoriamente un DURC in corso di validità;

IS.19 elaborare le necessarie proposte, condivise tra gli Organi, per le modifiche normative e amministrative finalizzate all'introduzione del "pagamento diretto immediato" delle prestazioni da parte dell'Istituto come regola generale.

Vanno avviate rapidamente la ridefinizione e semplificazione delle procedure relative alle domande di CIGO, anche attraverso la polarizzazione presso la sede centrale delle decisioni afferenti ad ipotesi e causali maggiormente complesse, assicurando in queste situazioni uniformità interpretativa e garantendo maggiore speditezza nelle decisioni relative alle causali più semplici sul territorio;

IS.20 l'adozione, sempre più urgente vista la esperienza in atto sui provvedimenti normativi anti-crisi Covid, di tutte le iniziative da parte dell'Istituto necessarie all'omogeneizzazione dell'operato in materia di Fondo di integrazione Salariale (FIS) su tutto il territorio nazionale, prevedendo la revisione delle procedure relative alle concessioni/autorizzazioni, con le quali realizzare una maggiore celerità dell'iter autorizzativo assicurando in tal modo tutele economiche a chi ha sospeso o ridotto l'attività lavorativa;

IS.21 la rapida ridefinizione e completamento degli atti di convenzionamento con i *Fondi ed Enti bilaterali* (compresi quelli di cui all'art. 27, comma 1, d.lgs. n. 148/2015), che permettono di assicurare garanzie ai lavoratori non altrimenti tutelati; i convenzionamenti dovranno garantire, altresì, forme di riscossione che facilitino l'adesione ed assicurino all'Istituto le risorse a copertura della contribuzione figurativa;

IS.22 il tempestivo adeguamento alla continua evoluzione normativa delle prassi amministrative, dei flussi procedurali e degli applicativi informatici, nonché il confronto con gli altri soggetti coinvolti a vario titolo, nel processo di gestione delle prestazioni a sostegno del reddito;

IS.23 l'avvio di un confronto, in merito all'attuazione della legge n. 26 del 28 marzo 2019 con gli Organi di gestione dell'Istituto anche sulla base delle considerazioni evidenziate dai Comitati territoriali, al fine di

elaborare proposte di modifiche normative da sottoporre ai Ministeri vigilanti ed al legislatore;

IS.24 l'armonizzazione del sistema della polarizzazione dei servizi, attraverso la realizzazione di una specifica disciplina ad adozione generalizzata per i "Poli Unici" secondo criteri funzionali, trasparenti, uniformi su tutto il territorio e per tutti i segmenti di utenza. Tale struttura organizzativa, concentrando in una sede dedicata i servizi che investono specifiche sezioni di utenza, *potrà* - ferme rimanendo le attuali forme di accesso ai servizi INPS - migliorare l'apporto in termini di efficienza oltre che di economia di spesa e di presenza sul territorio dell'Istituto.

In particolare i poli potrebbero essere individuati come sede di lavorazione di pratiche ad alta specializzazione e complessità come nel caso di domande di natura previdenziale a partire da ricongiunzioni, reversibilità, ricostituzioni sulle quali si riscontrano ritardi.

La rete di prossimità in ogni caso deve essere in grado di garantire attraverso la specializzazione degli operatori e un'adeguata strumentazione informatica, il rapporto con l'utenza generalizzando le potenzialità del CRM positivamente sperimentato;

IS.25 l'individuazione di, sedi, modalità operative e strumentazione conoscitiva, attraverso le necessarie modifiche regolamentari, di cui dovranno essere forniti i Comitati centrali e territoriali per permettere agli stessi di svolgere le funzioni attribuite dalla legge garantendo, altresì, agli stessi un adeguato supporto consulenziale e segretariale;

IS.26 la previsione di un accesso diretto al sistema informativo dell'Istituto, a partire dai dati di cui alle verifiche trimestrali del Processo produttivo e dei profili finanziari, attraverso il quale il CIV potrà definire una "*reportistica strutturata*" e, nel rispetto della normativa in materia di privacy, disporre dei flussi di informazione necessari a svolgere l'esercizio consapevole delle proprie funzioni di indirizzo e vigilanza. Tale esercizio informato permetterà, tra l'altro, una lettura non mediata, una organizzazione ed una aggregazione dei dati coerente con il ruolo dell'Organo nonché il miglioramento dei flussi delle informazioni tra Comitati e CIV e tra Direzione Generale e CIV. In particolare questo rinnovato strumento sarà utile per avere una puntuale evidenza dei costi diretti ed indiretti del contenzioso sostenuti per quelle casistiche in cui l'Istituto risulta a più riprese soccombente,

nonché delle cause che ne hanno determinato la soccombenza, ai fini dell'adozione di eventuali proposte normative da condividere tra gli Organi. In tale ambito occorre dare rilievo ai dati ed alle informazioni relative al contenzioso della gestione pubblica, a cui deve essere destinata la medesima attenzione ed analisi della gestione privata;

IS.27 per permettere agli Organi di svolgere il ruolo di indirizzo occorre:

- Progettare il "Nuovo bilancio INPS" sulla base delle Missioni del Bilancio dello Stato che corrispondono alle funzioni svolte dall'Istituto, comprendendo ricerca, tutela della salute e politiche sociali e di inclusione.

Nell'ambito di tali Missioni, i Programmi risponderanno a più vincoli ed in particolare si articoleranno in:

- gestioni e fondi;
- competenza economica: prestazioni finanziate dalla mutualità; prestazioni finanziate dal Bilancio dello Stato;
- per la missione entrate si prevedrà un'articolazione per aree.

Per permettere agli Organi di svolgere il ruolo di vigilanza occorre:

- Valorizzare il sistema di contabilità analitica e di controllo di gestione, riportandolo alla sua funzione primaria di identificazione degli indicatori per il bilancio analitico oltre che per consolidare il monitoraggio dei tempi di erogazione delle prestazioni previdenziali e assistenziali e di politica sociale nelle diverse articolazioni dell'Istituto. Sulla base di tali indicatori si realizzerà il Piano della *Performance*";

IS.28 la predisposizione di un adeguato Piano di formazione teso a consolidare le competenze trasversali del personale propedeutiche alla rotazione dello stesso e, conseguentemente, ad offrire un valido contributo alla prevenzione della corruzione;

IS.29 avviare rapidamente la revisione e l'aggiornamento del regolamento di funzionamento di Comitati operanti presso l'INPS, rafforzandone le strutture operative, avviare un percorso di formazione degli operatori addetti e dei componenti dei Comitati stessi;

IS.30 la revisione e l'aggiornamento del "*Regolamento delle procedure del contenzioso*" di cui alla determinazione presidenziale n. 195/2013, mediante concertazione tra gli Organi di vertice, per agevolare le attività dei Comitati centrali e territoriali, nella loro funzione di terzietà, da qualificare anche con interventi organizzativi quali l'individuazione di sedi e strumenti conoscitivi ed un adeguato supporto consulenziale e di segreteria. Si invitano gli Organi di gestione, per addivenire ad un'ottimale gestione del contenzioso giudiziario nonché ad un contenimento delle soccombenze e degli oneri conseguenti, a valutare l'opportunità di attuare anche una ristrutturazione delle articolazioni dell'Avvocatura dell'Istituto;

IS.31 neutralizzare il rischio di un'evoluzione dei ricorsi amministrativi in giudiziari attraverso la corretta gestione dell'autotutela, e il suo potenziamento, al fine di contenere i costi e migliorare la qualità dei servizi erogati, anche in termini di tempo. A tale scopo sono necessarie nuove direttive per aggiornare le norme regolamentari vigenti - (deliberazione C.d.A. n.275/2006 e articoli 13 e 14 della determinazione n. 195/2013), richiamando le decisioni della Corte di Cassazione nelle diverse materie, al fine guidare il dirigente nell'esercizio dell'autotutela. In tal modo si eviterebbe, altresì, che - sul piano nazionale - identiche situazioni giuridiche soggettive possano essere trattate in modo diverso, a seconda della decisione dei dirigenti preposti alle diverse sedi INPS;

IS.32 analizzare congiuntamente le problematiche relative al contenzioso amministrativo ed a quello giudiziario, per favorire una maggiore deflazione di entrambi. È fondamentale la revisione della procedura informatica di gestione del contenzioso giudiziario (SISCO), nell'ottica di tracciare tutte le fasi dello stesso e correlare i ricorsi giudiziari con i ricorsi amministrativi, dotando l'Avvocatura e le strutture competenti di adeguate procedure informatiche. Tali procedure, collegando il contenzioso amministrativo con quello giurisdizionale, consentirebbero di far conoscere agevolmente (con l'inserimento del solo nome) tutto il percorso amministrativo e giudiziale di ciascun ricorrente.

Riflessi attesi:

Il miglioramento, il perfezionamento e la leggibilità delle comunicazioni tra Istituto ed utenza in merito a tutte le variazioni, ai nuovi eventi ed alle conclusioni di iter procedurali utilizzando un linguaggio semplice. Il rispetto dei termini fissati per la innovativa ed urgente "Carta dei servizi". Il superamento delle differenze nella modalità e nella tempestività dell'erogazione delle prestazioni tra utenti iscritti alle diverse gestioni. La valorizzazione della funzione dei Comitati sia per recepire le diversità dei contesti territoriali sia per sostenere il loro ruolo in materia di contenzioso. La valorizzazione del ruolo degli intermediari istituzionali, convenzionati ed abilitati oltre che delle associazioni ed organizzazioni di rappresentanza, nel rapporto con l'utenza, prevedendo percorsi, strumenti e modalità partecipate per gli stessi.

Il rafforzamento della funzione di vigilanza del CIV a garanzia del sistema assicurativo-solidaristico, anche attraverso la individuazione dei tempi massimi per l'erogazione delle prestazioni, la ridefinizione delle informazioni contenute nella verifica trimestrale del Processo produttivo e profilo finanziario, la tempestività della stessa e la revisione dei parametri del sistema di controllo di gestione.

Con l'attuazione degli obiettivi relativi all'equità si intende realizzare maggiore trasparenza e leggibilità del Bilancio dell'Istituto, favorire la parità di condizioni e maggiore legittimità nella concorrenza tra imprese, rafforzare l'integrazione e la collaborazione tra PP.AA. nonché contenere gli accantonamenti al Fondo svalutazione crediti incidendo, così, positivamente sul risultato economico dell'esercizio.

La correzione dei modelli programmatori, la socializzazione dei dati, la condivisione dei criteri della macro-riorganizzazione, il miglioramento qualitativo delle prestazioni, la motivazione e qualificazione professionale del personale, la revisione dei regolamenti. Il miglioramento delle relazioni istituzionali all'interno dell'Istituto e quelle con Esecutivo e Parlamento, ribadendo l'autonomia organizzativa e gestionale dell'Istituto stesso.

CAPITOLO III - INDIRIZZI PRECEDENTI RELAZIONI PROGRAMMATICHE

La Relazione Programmatica 2021-2023 ripropone, con alcuni aggiornamenti, linee di indirizzo già presenti nelle precedenti Relazioni Programmatiche ancora attuali, la cui fattibilità, però, è strettamente correlata ai grandi e indispensabili processi di riordino della rete della territorialità INPS e del sistema informatico.

IP.1 la istituzionalizzazione di un modello di comunicazione strutturata destinata ai Comitati territoriali dei criteri concessori, dei dati delle domande di Cassa integrazione guadagni ordinaria (CIGO) pervenute e le motivazioni degli eventuali rigetti, valorizzando, così, l'importanza dell'insediamento territoriale dell'Istituto rispetto ai contesti socio-economici;

IP.2 il rilascio dell'estratto conto certificativo ai dipendenti pubblici, come già avviene per gli iscritti all'AGO ai sensi dell'art. 54 della legge n. 88/1989;

IP.3 la riproposizione agli altri Organi di vertice ed ai Ministeri vigilanti della richiesta di una modifica normativa che permetta la ristrutturazione dello *stock* dei crediti, con riflessi di maggiore trasparenza e miglior leggibilità del bilancio patrimoniale dell'Istituto, nonché la definizione di una norma in merito alla riduzione degli agi riconosciuti agli agenti della riscossione relativi ai crediti non più esigibili per legge;

IP.4 il consolidamento della rete del lavoro agricolo di qualità e, in particolare, il ruolo dell'INPS in questo ambito attraverso l'evoluzione delle norme che presiedono la partecipazione alla rete, ampliando la platea dei partecipanti, sviluppando la formazione di nuove sezioni territoriali al fine di ridurre l'elusione e l'evasione contributiva e sostenere il lavoro agricolo di qualità, che rispetta la legalità e contrasta sia il lavoro nero che il caporalato;

IP.5 il consolidamento delle metodologie basate sull'analisi incrociata delle informazioni delle banche dati dell'Istituto con quelle delle altre Amministrazioni pubbliche, anche incrementando il ricorso all'utilizzo dei big data, analogamente alle esperienze di prevenzione alla illegalità ed alle frodi. Al fine di massimizzare le potenzialità di accertamento dei fenomeni di indebita fruizione delle agevolazioni contributive, rivedere, previo accordo con le altre amministrazioni, le attuali limitazioni nello scambio dei dati;

IP.6 la revisione delle domande di prestazione di invalidità civile in modo da acquisire, contestualmente, tutte le informazioni utili per consentire l'accelerazione dell'erogazione delle stesse, se riconosciute nonché la rivisitazione delle procedure di verbalizzazione al fine di renderle leggibili all'utenza.

IP.7 la valutazione degli effetti delle Convenzioni sull'invalidità civile (CIC) e, in questo ambito, la riconsiderazione e la semplificazione del procedimento di riconoscimento dell'invalidità civile e della inabilità, attualmente strutturato su più livelli di controllo, garantendo la partecipazione dei medici INPS nelle Commissioni mediche integrate;

IP.8 la piena partecipazione dei medici INPS ai procedimenti giurisdizionali a cui sono chiamati ad assistere come consulenti tecnici di parte;

IP.9 la condivisione delle banche dati, nel rispetto della privacy, tra tutte le amministrazioni deputate alla erogazione delle prestazioni, privilegiando i soggetti della rete integrata che operano nel *Welfare*;

IP.10 la garanzia della qualità dei servizi in ambito pensionistico e previdenziale a cui si perviene solo dotando gli operatori di strumenti informativi idonei sia a certificare in tempo reale la situazione contributiva del cittadino nonché ad assicurare una qualità nei servizi di consulenza, in linea con le aspettative e i bisogni dell'utenza;

IP.11 la predisposizione, nell'ambito delle verifiche trimestrali del *Processo produttivo e del profilo finanziario*, per le quali occorre garantire tempestività e l'aggiornamento dei contenuti, di una puntuale evidenza, anche:

IP.11.1 sui tempi di erogazione delle prestazioni;

IP.11.2 sulla qualità delle prestazioni, intesa anche come distribuzione percentuale dei tempi di lavorazione di tutte le domande pervenute incrociata con un indice di stratificazione delle giacenze. Una particolare attenzione ed una peculiare articolazione dei dati andrà prevista per quanto riguarda l'invalidità civile e le prestazioni di cui alla legge n. 26/2019, al fine di evidenziare i punti di forza e di criticità delle convenzioni con le Regioni;

IP.12 la garanzia che le comunicazioni istituzionali riportino l'esauritiva motivazione dei provvedimenti, con particolare attenzione a quelli di rigetto delle prestazioni e a quelli relativi al recupero di somme indebitamente percepite;

IP.13 la revisione del Regolamento in materia di "*Criteri e modalità per la fruizione dei dati statistici ed elementari per finalità informative e scientifiche*", al fine di consentire l'accesso, a parità di condizioni, ai dati (*open-data*), spersonalizzati per le attività di studio e ricerca svolte dal mondo scientifico, accademico e sociale;

IP.14 la garanzia per gli Organi di vertice della possibilità di svolgimento informato dei propri compiti mediante l'accesso, costante ed immediato, ai dati necessari;

IP.15 l'integrazione di tutte le banche dati che possono concorrere alla definizione dei requisiti necessari per la erogazione delle prestazioni, al fine di accrescere la qualità delle tutele anche in relazione ai diversi percorsi della vita lavorativa;

IP.16 il ridisegno, in coerenza con il precedente obiettivo, delle attività di ricerca dell'Istituto, anche rivedendo le finalità e le opportunità sperimentate con il progetto VisitINPS, e prevedendo:

- uno specifico piano della ricerca strutturato sulla base di indirizzi del CIV;
- la piena operatività del comitato scientifico dell'INPS con la presenza di componenti espressi da ciascun Organo di vertice;
- individuazione dei dati, utili alla definizione delle strategie per l'Istituto e per la verifica della sostenibilità delle stesse con una gestione separata da quella del Coordinamento generale

statistico attuariale, realizzando così in maniera progressiva il "Progetto *open data*";

IP.17 la concertazione tra gli Organi di vertice dell'Istituto in merito alle modalità di condivisione dei dati rilevanti e, relativamente alla comunicazione pubblica dell'INPS, l'utilizzo della multicanalità garantendo qualità, leggibilità e facilità di reperibilità delle informazioni nonché la loro esaustività;

IP.18 l'incontro tra gli Enti italiani che aderiscono alla Associazione Internazionale di Sicurezza Sociale (ISSA) e la presidenza della stessa, al fine di definire, con una nuova convenzione, la riconferma della partecipazione dell'INPS, le presenze nelle articolazioni dell'associazione e gli oneri finanziari conseguenti;

IP.19 l'individuazione di apposita sessione di confronto tra gli Organi di vertice che, fermo restando il costante confronto tra gli stessi, permetta di condividere i temi sui quali chiedere al legislatore, in particolare ai fini della Legge di Bilancio e degli atti correlati, gli interventi legislativi.