

Nota preliminare 2024

1.1 SOMMARIO

1.1	Sommario	1
	PREMESSA.....	3
2.	LE LINEE GUIDA GESTIONALI 2024	3
2.1	LA RIFORMA DELLA <i>GOVERNANCE</i>	6
2.2	IL NUOVO ORDINAMENTO DELLE FUNZIONI CENTRALI E TERRITORIALI	6
3	PIANO DI EVOLUZIONE DEI SERVIZI 2024	7
4	PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE 2024	7
4.1	Evoluzione dell’infrastruttura tecnologica e Digital Trasformation al fine di elevare la qualità dei servizi	8
4.2	Valorizzazione delle risorse umane	9
4.3	Piano dei Fabbisogni	10
4.4	Piano della Formazione	11
4.5	Politica di parità di genere	12
4.6	Interventi di razionalizzazione del patrimonio strumentale ed a reddito.	13
4.7	Misure per lo sviluppo sostenibile e l’efficientamento energetico. Potenziamento della Centrale Unica Acquisti	14
4.8	Piano di Comunicazione	15
5	Evoluzione del modello di servizio. Revisione del sistema del Valore Pubblico	17
6	Le caratteristiche del sistema del Valore Pubblico	17
6.1	Gli elementi di innovazione del sistema del Valore Pubblico	18
7	Il modello organizzativo e l’evoluzione dei servizi	19
7.1	Sussidiarietà evoluta e metaprocesso	19
8	GLI OBIETTIVI DI PROGRAMMAZIONE ANNUALE 2024	20
9	Le attività delle strutture centrali attuative delle linee strategiche e delle Linee Guida Gestionali	21
10	Il Piano di Produzione delle Strutture territoriali	21
10.1	La Produzione: Parametri di efficienza e di economicità	22
10.2	Volumi di produzione ed indice di deflusso	22
10.3	Produttività	23
10.4	La qualità del servizio	23

10.5	Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (I.E.E.P.)	23
10.6	Indice economico della gestione	24

PREMESSA

Con l'approvazione da parte del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) della Relazione programmatica per gli anni 2024-2026 (Deliberazione n. 33 del 17 luglio 2023), ha preso avvio il processo di pianificazione, programmazione e budget dell'Istituto per l'anno 2024.

Conformemente al principio di separazione tra indirizzo politico-strategico, politico-amministrativo e gestionale, la Relazione programmatica ha carattere generale ed individua gli indirizzi strategici pluriennali, che costituiscono i riferimenti dei processi e dei flussi di programmazione, elaborati sulla base dello scenario macroeconomico ed istituzionale, della legislazione di settore vigente e delle iniziative legislative in itinere.

Il documento elaborato è strutturato in 8 Missioni e 34 Programmi, a loro volta suddivisi in tre tipologie di indirizzi programmatici:

- indirizzi programmatici vigenti da completare entro il 2023 (n. 46);
- aggiornamento della Relazione programmatica 2023-2025 (n. 27);
- obiettivi della Relazione programmatica 2024-2026 (n. 123);

per un totale di 196 indirizzi strategici.

Nelle Missioni, di seguito elencate, sono espone le finalità delle azioni proposte e gli obiettivi strategici definiti nell'ambito degli indirizzi della relazione programmatica:

<i>MISSIONI CIV</i>	
1	Politiche previdenziali
2	Diritti sociali, politiche sociali e famiglia
3	Politiche per il lavoro
4	Servizi istituzionali e generali delle pubbliche amministrazioni
5	Servizi per conto terzi e partite di giro
6	Tutela della Salute
7	Ricerca ed innovazione
8	Politiche economico-finanziarie e di bilancio

2. LE LINEE GUIDA GESTIONALI 2024

In attuazione degli indirizzi strategici del CIV, il Commissario straordinario ha individuato, con la Determinazione commissariale n. 57 del 4 ottobre 2023, le Linee Guida Gestionali (LGG) per l'anno 2024, indicando le aree di intervento dell'azione amministrativa e le linee di attività.

Sono state individuate n. 23 linee di intervento:

- n. 4 sono state individuate come Obiettivi Generali di Ente;
- n. 19 sono Obiettivi Specifici che saranno assegnati a specifiche strutture dell'Istituto.

Le 4 linee di intervento degli Obiettivi Generali di Ente riguardano settori di attività strategici, già oggetto di specifici interventi, e che per la loro realizzazione necessitano di un maggiore presidio da parte delle strutture.

LINEE GUIDA GESTIONALI 2024 Linee Guida Comuni (OGE - Obiettivi Generali di Ente)		
6	INVALIDITA' CIVILE	SVILUPPO DELL'AUTOMAZIONE DEI PROCESSI DI GESTIONE DELL'INVALIDITÀ CIVILE.
7	IMPLEMENTAZIONE POSIZIONI ASSICURATIVE	IMPLEMENTAZIONE DELLE POSIZIONI ASSICURATIVE OTTIMIZZANDO LE PROCEDURE E LA COLLABORAZIONE CON I DATORI DI LAVORO - ESTRATTO CONTO CERTIFICATIVO.
8	RECUPERO CREDITI	RECUPERO DEI CREDITI CONTRIBUTIVI E DA PRESTAZIONI. POTENZIAMENTO DELL'ATTIVITÀ DI VIGILANZA E DI CONTRASTO AI FENOMENI FRAUDOLENTI.
12	CONTENZIOSO	PREDISPOSIZIONE DI INIZIATIVE, MISURE E PROCEDURE PER LA DEFLAZIONE E LA GESTIONE EFFICIENTE DEL CONTENZIOSO.

Le restanti LGG riguardano altri ambiti di operatività specifici:

LINEE GUIDA GESTIONALI 2024 Linee Guida Specifiche (SP)		
1	PRESTAZIONI PENSIONISTICHE: INTERVENTI PER IL MIGLIORAMENTO DEI TEMPI DI EROGAZIONE E DEI SERVIZI AL PENSIONATO.	
2	EFFICIENTAMENTO E AUTOMAZIONE DELLE PROCEDURE DI LIQUIDAZIONE DELLE PRESTAZIONI DI TFR/TFS.	
3	SVILUPPO E POTENZIAMENTO DEGLI STRUMENTI DI GESTIONE DEGLI AMMORTIZZATORI SOCIALI.	
4	IMPLEMENTAZIONE DELLE MISURE DI INCLUSIONE SOCIALE E LAVORATIVA: SUPPORTO PER LA FORMAZIONE AL LAVORO (SFL) E ASSEGNO DI INCLUSIONE (ADI). SVILUPPO DEL SISTEMA INFORMATIVO PER L'INCLUSIONE SOCIALE E LAVORATIVA (SIISL).	
5	EFFICIENTAMENTO PROCEDURALE DELLE MISURE DI SOSTEGNO AL REDDITO E ALLA FAMIGLIA. EVOLUZIONE DEL PROGETTO "INPS PER TUTTI". SVILUPPO DELLA PIATTAFORMA INTEGRATA DEI DATI.	

LINEE GUIDA GESTIONALI 2024

Linee Guida Specifiche (SP)

9	SVILUPPO DELLE PROCEDURE E DEGLI STRUMENTI PER L'OTTIMALE GESTIONE DELLE PRESTAZIONI CREDITIZIE E SOCIALI.
10	LAVORO AGRICOLO: INNOVAZIONI TECNOLOGICHE E PROCEDURALI E INTERVENTI FORMATIVI. VALORIZZAZIONE DELLA RETE DEL LAVORO AGRICOLO DI QUALITÀ.
11	EVOLUZIONE DEL MODELLO DI SERVIZIO. REVISIONE DEL SISTEMA DI VALORE PUBBLICO.
13	VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE. SVILUPPO DI PRATICHE ORGANIZZATIVE VOLTE AD ASSICURARE L'EQUILIBRIO TRA VITA LAVORATIVA E VITA PRIVATA PER LA PIENA SODDISFAZIONE DEL CAPITALE UMANO A BENEFICIO DEI SERVIZI EROGATI.
14	RETE CON I PARTNER ISTITUZIONALI: VALORIZZAZIONE DELL'INTERAZIONE IN OTTICA DI EFFICACE E SINERGICA COLLABORAZIONE.
15	INTERVENTI DI RAZIONALIZZAZIONE DEL PATRIMONIO STRUMENTALE E A REDDITO.
16	PROMOZIONE DI MISURE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE E L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO. POTENZIAMENTO DELLA CENTRALE UNICA ACQUISTI.
17	ELABORAZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E BUDGETING.
18	EVOLUZIONE DELL'INFRASTRUTTURA TECNOLOGICA E DIGITAL TRANSFORMATION AL FINE DI ELEVARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI.
19	SVILUPPO DEGLI STRUMENTI DI GESTIONE E CONTROLLO DEI SERVIZI EROGATI DALLE SOCIETÀ 3-I SPA E INPS SERVIZI SPA.
20	POTENZIAMENTO E VALORIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI FORMAZIONE E RICERCA.
21	VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO INFORMATIVO DELL'ISTITUTO IN UN'OTTICA DI PIENA CONDIVISIONE DELLE INFORMAZIONI E DEI DATI FINALIZZATA AL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI ED ALLA SEMPLIFICAZIONE DELL'ACCESSO AGLI STESSI DA PARTE DI CITTADINI ED IMPRESE.
22	ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE ESTERNA VOLTA A FAVORIRE IL RAFFORZAMENTO DEL RAPPORTO FIDUCIARIO CON L'UTENZA E A MIGLIORARE L'IMMAGINE ESTERNA DELL'ISTITUTO.
23	OBIETTIVI GIÀ INDICATI DAL CDA CHE NON HANNO TROVATO PIENA ATTUAZIONE ENTRO L'ANNO DI RIFERIMENTO.

In continuità con i richiamati atti programmatici, la Nota preliminare rappresenta l'elemento di congiunzione tra il ciclo di gestione della performance e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio, assicurando l'allineamento tra i due processi e la coerenza dei contenuti ai sensi degli artt. 4 e 5 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Con la Nota di assestamento al Bilancio preventivo 2024, vengono aggiornate le previsioni in relazione ai provvedimenti emanati successivamente. Tra questi, in particolare, il PIAO 2024-2026, adottato con la Determinazione del Commissario straordinario n. 5 del 31 gennaio 2024, da ultimo modificato con la

Determinazione del Commissario straordinario n. 19 del 23 febbraio 2024 relativa al Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale 2024-2026, e approvato dal CIV con la Deliberazione n. 5 del 23 aprile 2024 e la Determinazione del Direttore generale n. 28 del 28 febbraio 2024 di assegnazione degli obiettivi gestionali a tutte le strutture.

2.1 LA RIFORMA DELLA GOVERNANCE

Con il decreto-legge 10 maggio 2023, n. 51, convertito, con modificazioni, dalla legge 3 luglio 2023, n. 87, è stata emanata la riforma dell'ordinamento degli Enti previdenziali che ha previsto il commissariamento di INPS e INAIL al fine di attuare la revisione della governance; la stessa riforma ha, tra l'altro, espunto il Vice Presidente dal novero degli Organi dell'Istituto.

Con successivo DPCM del 19 dicembre 2023 è stato nominato il Presidente, mentre con il DPCM del 13 marzo 2024 è stato nominato il Consiglio di Amministrazione. Gli organi si sono insediati il 18 aprile 2024. In seguito, con Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 69 del 29 aprile 2024 è stato nominato il Direttore generale.

Infine, in attuazione della Deliberazione del CIV n. 6 del 23 aprile 2024, con Determinazione del Presidente n. 1 del 24 aprile 2024 sono stati nominati il Presidente e i componenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV).

Vengono di seguito illustrate le principali attività che caratterizzano la programmazione 2024.

2.2 IL NUOVO ORDINAMENTO DELLE FUNZIONI CENTRALI E TERRITORIALI

Con la Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 21 del 30 maggio 2024 sono state apportate alcune modifiche all'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali.

In particolare:

1. è stata creata la Direzione centrale Segreteria del Presidente e del Consiglio di Amministrazione;
2. sono state soppresse la Direzione centrale supporto agli organi e audit e la Direzione centrale Risk Management, compliance e antifrode ed è stata creata la Direzione centrale Audit, Risk management, compliance e antifrode;
3. è stata creato l'Ufficio per le attività del Responsabile della protezione dei dati (DPO);
4. è stata soppressa la Direzione centrale Patrimonio e investimenti e sono state create due Direzioni centrali, la "Direzione centrale Patrimonio" e la "Direzione centrale Partecipazioni societarie e Politiche di investimento per l'Innovazione dei servizi";
5. è stata soppressa la Direzione centrale Inclusione e Invalidità civile e sono state create due Direzioni centrali (Direzione centrale Salute e Prestazioni di Disabilità e Direzione centrale

3 PIANO DI EVOLUZIONE DEI SERVIZI 2024

Con la Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 137 del 7 settembre 2022 è stato adottato il nuovo Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS prevedendo all'interno delle Direzioni centrali e della Direzione Servizi al territorio, di funzioni preposte alla "gestione" delle procedure per il rafforzamento della responsabilizzazione sull'evoluzione delle procedure e sulla qualità/valore dei servizi erogati. Il Direttore generale con la Direttiva n. 4 del 7 novembre 2022 ha fornito le indicazioni operative per la gestione della fase attuativa. Con il messaggio Hermes n. 249 del 13 gennaio 2023 è stato dato avvio al nuovo processo per il governo dell'evoluzione dei servizi, condotto nel 2023 in forma sperimentale.

Tale sperimentazione ha portato all'individuazione dei progetti approvati con Determinazione n. 141 del 2 maggio 2023, ha consentito di evidenziare gli elementi di forza del nuovo processo di governo e gestione dell'evoluzione dei servizi e di far emergere i punti di miglioramento su cui intervenire per l'avvio del processo in modalità strutturata e integrata con il Ciclo di programmazione dell'Istituto.

Tenuto conto, pertanto, degli esiti della sperimentazione condotta nel corso del 2023, con messaggio Hermes n. 3318 del 25 settembre 2023, è stato dato avvio alla nuova programmazione degli interventi da classificare in funzione della loro specificità e distinti in:

- 1) Progetti attuativi delle LGG (PES Strategici);
- 2) Progetti che rientrano nell'ambito dell'attività ordinaria di presidio all'evoluzione delle dimensioni qualificanti il servizio (PES Istituzionali).

Con la Determinazione del Direttore generale n. 4 del 10 gennaio 2024 sono stati approvati i progetti PES 2024 e sono stati attribuiti i ruoli di *Project Manager*, *Process Owner* e *Technical Owner*, funzionali all'attuazione. L'elenco dei progetti PES 2024 costituisce l'allegato 1 al PIAO 2024-2026, adottato con la Determinazione del Direttore generale n. 5 del 31 gennaio 2024, di cui è parte integrante.

4 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE 2024

La piena attuazione degli indirizzi strategici e di alta amministrazione trova il naturale corollario nell'individuazione degli obiettivi e nella quantificazione delle risorse finanziarie necessarie al loro raggiungimento.

Peraltro, con la sperimentazione del nuovo ciclo del bilancio, pur in mancanza dei necessari adeguamenti normativi con riferimento al vigente "Regolamento di amministrazione e contabilità" dell'INPS, l'Istituto

ha avviato una gestione integrata dei diversi Piani, in armonia al principio della Programmazione Integrata Pluriennale.

Entro la fine del 2024 è prevista l'elaborazione di una parziale modifica al "Regolamento di amministrazione e contabilità" con l'adeguamento della sezione dedicata alla contrattualistica in materia di appalti pubblici.

Di seguito si illustra l'impatto delle LGG nell'ambito dei Piani integrati.

4.1 EVOLUZIONE DELL'INFRASTRUTTURA TECNOLOGICA E DIGITAL TRASFORMATION AL FINE DI ELEVARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI

Il modello di servizio dell'Istituto intende porsi sempre di più come interfaccia di semplificazione tra la comunità amministrata di cittadini, lavoratori e imprese e l'accesso ai diritti e ai servizi loro destinati, mantenendo il presidio della qualità e della compliance di ogni prestazione, ma guardando anche all'esperienza complessiva dell'utente e al valore che gli viene restituito in termini di impatto e benessere sociale.

Le LGG hanno riservato una specifica attenzione all'evoluzione dei servizi tecnologici in ottica utente centrica, individuando diverse aree di intervento (Linea Guida Gestionale "*Evoluzione dell'infrastruttura tecnologica e Digital Transformation al fine di elevare la qualità dei servizi*").

Peraltro, anche il Processo di Evoluzione dei Servizi mira a valorizzare l'utente e ad innalzare il livello di soddisfazione nell'interazione con l'Istituto grazie alla digitalizzazione e all'innovazione.

Con la Deliberazione del CdA n. 124 del 20 luglio 2022 è stato approvato il Piano Strategico Digitale ICT 2022-2024. In coerenza con la propria Mission e con il contesto di riferimento sopra descritto, il Piano declina la strategia di trasformazione digitale dell'Istituto, integrando il punto di vista organizzativo e tecnologico necessario a rispondere alle sfide descritte in precedenza. Gli obiettivi alla base della strategia puntano alla massimizzazione del valore pubblico erogato a cittadini e imprese inteso come capacità di rispondere ai bisogni dei propri utenti in maniera semplice, chiara, in tempi rapidi.

Per rispondere efficacemente alle sfide poste dal contesto l'Istituto deve porsi i seguenti obiettivi:

- **Migliorare l'interazione con cittadini e imprese**, in logica proattiva per intercettare e rispondere ai bisogni di cittadini e imprese, con semplicità di accesso ai servizi che devono essere erogati in modo trasparente e in tempi rapidi, identificando anche eventuali diritti inespressi del cittadino; a tal fine il *know-how* specifico necessario nella fase di orientamento tra i servizi deve essere reso disponibile all'utente, operando una progressiva transizione verso un approccio più consulenziale, integrato con una politica di partenariato e di rete sui territori, sempre più solida e supportata da potenti strumenti di interazione digitale;

▪ **Innovare i servizi in chiave digitale**, facendo leva sulle tecnologie per abilitare la trasformazione digitale, intesa come strumento per erogare le prestazioni con efficacia ed efficienza, evolvendo le piattaforme tecnologiche in funzione delle integrazioni che abilitano l'interoperabilità all'interno dell'Istituto e con le altre Pubbliche Amministrazioni;

▪ **Massimizzare l'integrazione nell'ecosistema della PA**, fornendo servizi secondo una *journey* continua tra gli Enti per valorizzare il patrimonio informativo sia per il miglioramento delle prestazioni erogate all'utenza, snellendo le procedure secondo il principio "*once only*", sia mettendolo a disposizione di altre Pubbliche Amministrazioni (interoperabilità con esposizione delle API), in coerenza con le politiche di privacy e sicurezza.

Si riepilogano di seguito i capitoli relativi alle spese di funzionamento più significativi.

Capitolo	DESCRIZIONE	Preventivo assestato 2024
5U1104041	Manutenzione macchine e attrezzature connesse con la elaborazione automatica dati	23.607.700,00
5U1104042	Spese per l'accesso ai sistemi informativi di altri enti (Corte di cassazione, Istat, Istituto poligrafico e zecca dello Stato, ecc.)	1.184.300,00
5U1104049	Noleggio apparecchiature elettroniche e canone per licenze d'uso prodotti software	103.394.700,00
5U1104050	Spese per servizi di manutenzione e sviluppo di software	278.060.700,00
5U1104051	Spese attività monitoraggio esecuzione contratti per progettazione, realizzazione, manutenzione, gest. e conduzione operativa di sistemi informatici automatizzati	2.440.000,00
5U1104055	Spese per i servizi di trasmissione dati forniti dal sistema pubblico di connettività (SPC)	60.923.000,00
5U1104056	Spese per il servizio di garanzia dei sistemi informatici contro eventi distruttivi (<i>business continuity / disaster recovery</i>)	18.731.650,00
5U2112008	Acquisto macchine e attrezzature connesse con l'elaborazione automatica dati	33.542.700,00
5U2112009	Spese per l'acquisizione di prodotti programma (software) connessi con la realizzazione di procedure automatizzate	230.682.700,00

4.2 VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Le LGG hanno individuato, sulla base degli indirizzi strategici, alcuni significativi interventi diretti alla valorizzazione delle risorse umane (Linea Guida Gestionale: "*Valorizzazione delle risorse umane. Sviluppo di pratiche organizzative volte ad assicurare l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata per la piena soddisfazione del capitale umano a beneficio dei servizi erogati*"), sia in termini di acquisizione di nuove risorse, sia di avvio di percorsi di accrescimento delle abilità e delle competenze professionali (Linea Guida Gestionale: "*Potenziamento e valorizzazione delle attività di formazione e ricerca*").

Il valore percepito dai cittadini e dagli utenti viene prodotto grazie al concorso di tutte le risorse impegnate ed ovviamente le risorse umane hanno un ruolo determinante. È, pertanto, fondamentale

ottimizzare tutte le componenti delle risorse, siano esse il miglioramento delle condizioni di lavoro, le competenze o il grado di motivazione, la salute di genere ed il benessere organizzativo e aziendale.

4.3 PIANO DEI FABBISOGNI

La consistenza del personale, grazie al programma assunzionale avviato dall'Istituto, ha avuto un'inversione di tendenza rispetto al trend degli anni precedenti. Nel 2023 sono stati immesse in servizio circa 4.800 unità di personale che, unitamente all'avvio della mobilità interna, hanno ridisegnato la capacità produttiva delle sedi. Nel 2024 si prevede la cessazione di 1.220 unità.

Di seguito si espone la consistenza del personale.

<i>Tabella allegata alla Determinazione del Commissario Straordinario n. 19 del 23 febbraio 2024</i>		
Personale INPS	CONSISTENZA al 31 dicembre 2023	CONSISTENZA prevista al 31 dicembre 2024
Dirigenti I fascia	40	42
Dirigenti II fascia	341	446
Medici II livello	83	97
Medici I livello	434	631
Professionisti – Tec Ed II livello	29	29
Professionisti – Tec. Ed. I livello	53	64
Professionisti – Stat. Att. II livello	14	13
Professionisti – Stat. Att. I livello	20	29
Professionisti – Legali II livello	112	98
Professionisti – Legali I livello	178	231
Consul. Prof Informatico II livello	1	1
Area funzionari (ex Area C)	21.137	25.061
Area Assistenti (ex Area B)	2.777	2.423
Area operatori (ex Area A)	637	15
Insegnanti	5	16
TOTALI	25.861	29.196

Gli indirizzi emanati dal Commissario Straordinario mirano a dare maggior impulso a tutte le attività di formazione del personale e di formazione permanente attraverso l'Accademia INPS, anche in raccordo con gli indirizzi del CIV ("Implementazione e valorizzazione delle risorse umane per far *fronte ai sempre maggiori adempimenti e per recuperare le unità di lavoro fuoriuscite per pensionamento*").

La formazione è chiamata ad accompagnare la realizzazione di cambiamenti della cultura istituzionale, curando lo sviluppo delle risorse umane in tutti suoi aspetti, con il fine ultimo di migliorare costantemente il livello di soddisfazione dell'utenza esterna e interna.

Nel delineare il perimetro degli interventi formativi, gli atti di programmazione strategica triennale riservano particolare attenzione alla formazione digitale dei dipendenti, anche in quanto specifico obiettivo dei progetti PNRR.

Il **Piano della Formazione 2023-2025**, approvato con la Determinazione del Commissario Straordinario n. 33 del 26 luglio 2023, recepisce le indicazioni del cosiddetto *Syllabus* in merito al set di competenze digitali chiave per il dipendente pubblico, elaborato dal Dipartimento della Funzione Pubblica a partire dalle competenze del cittadino digitale individuate dal framework europeo *DigComp 2.1*.

Il Piano della Formazione definisce le attività strategiche di formazione, la formazione continua tecnico-specialistica dei diversi profili professionali dell'Istituto e la formazione territoriale.

Si elencano di seguito le principali attività.

- Accrescimento delle competenze per tutto il personale dell'Istituto: si prevede la realizzazione di percorsi formativi che vedono il coinvolgimento di personale "esperto", neo-assunti e dirigenti. La valorizzazione della Biblioteca della Formazione e la disponibilità del "catalogo formativo" sono di supporto alla realizzazione dell'obiettivo.
- Accrescimento delle competenze digitali all'interno dell'Istituto: l'obiettivo PNRR già conseguito per il 2023 di cui si prevede l'estensione al 2024 con la previsione di raggiungere il valore target di oltre 15.500 dipendenti.
- Avvio delle attività dell'Accademia INPS: nel 2024 si darà avvio alle attività prevedendo interventi di natura seminariale dedicati anche ai temi della sicurezza e del lavoro, nonché la progettazione e la realizzazione di master e percorsi di alta formazione in collaborazione con università pubbliche e private.
- Sistema di sviluppo delle competenze: anche nel 2024 continuerà l'impegno della Direzione nel sistema di individuazione delle competenze di tutto il personale, anche con riferimento al nuovo Sistema del Valore Pubblico.
- Intervento formativo esteso a tutto il personale in materia di "Parità di Genere"

- Intervento formativo in materia di Intelligenza Artificiale, di carattere generale, per tutto il personale, con eventuali approfondimenti dedicati ai ruoli rivestiti (dirigenza, responsabili di posizione organizzativa, informatici)
- Progetti europei: l'INPS partecipa al progetto "Rafforzare la capacità amministrativa dell'INPS" nel programma TSI finanziato dalla Commissione UE- DG REFORM nell'ambito dello Strumento tecnico di sostegno alle Riforme nei Paesi dell'UE, e realizzato in cooperazione con l'OCSE, che si propone di supportare l'amministrazione nell'identificazione e nel potenziamento delle competenze necessarie alla trasformazione digitale in atto, fornendo all'Istituto una proposta di piano formativo attuabile per il periodo 2024-2026.

Si riepilogano di seguito i capitoli relativi alle spese di funzionamento più significativi.

Capitolo	DESCRIZIONE	Preventivo assestato 2024
8U1104062	Spese per l'acquisizione di servizi e beni per la formazione/addestramento personale (compensi docenza esterna, prodotti, materiali, pubblicazioni, supporti ed altro finalizzati alla didattica)	3.312.542,00
8U1102031	Compensi a docenti interni per la formazione e l'addestramento del personale e per corsi di formazione richiesti da altre organizzazioni pubbliche e private	1.050.000,00

4.5 POLITICA DI PARITÀ DI GENERE

L'Istituto da sempre ha orientato la propria azione al fine di garantire e potenziare la diffusione tra tutto il personale di una cultura orientata alle pari opportunità, al superamento degli stereotipi di genere, al riconoscimento delle competenze per l'attribuzione di ruoli e responsabilità, alla valorizzazione delle diversità e al contrasto alla discriminazione basata sul genere e sulle condizioni personali e sociali, per superare le disparità di retribuzione, di carriera, di formazione e di valutazione dei risultati.

In continuità con gli indirizzi espressi dal PIAO 2023-2025 (Deliberazione del CdA n. 14 del 30 gennaio 2023 – "salute di genere"), proseguiranno, anche per il 2024 ed in linea con la "Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026" predisposta dal Governo italiano, una serie di attività che mireranno a creare un "Sistema della parità di genere" che coinvolgerà diverse strutture su tutti gli aspetti (da quello umano, formativo, tecnologico e finanziario), al fine di consentire la programmazione, il monitoraggio, la consuntivazione e la valutazione d'impatto di tutte le iniziative avviate (PIAO 2024-2026, sezione 3.3.2 "Pari opportunità ed equilibrio di genere").

Con la Determinazione del Direttore generale n. 10 del 24 gennaio 2024 è stato costituito il Comitato Guida per la Certificazione della Parità di Genere con funzione di analisi, di coordinamento e di impulso nei

confronti delle Strutture organizzative competenti affinché siano intraprese tutte le azioni atte al conseguimento da parte dell'Istituto della certificazione UNI/PdR 125:2022.

Capitolo	DESCRIZIONE	Preventivo assestato 2024
4U1104078	Oneri connessi al finanziamento delle iniziative in materia della salute di genere in Istituto	100.000,00

4.6 INTERVENTI DI RAZIONALIZZAZIONE DEL PATRIMONIO STRUMENTALE ED A REDDITO.

Gli indirizzi emanati dal Commissario Straordinario sul patrimonio dell'Istituto (Linea Guida Gestionale: *"Interventi di razionalizzazione del patrimonio strumentale ed a reddito"*), in attuazione degli indirizzi strategici del CIV (*"Accelerare ed incrementare le procedure di cessione del patrimonio a reddito, anche per ridurre i costi di gestione dello stesso"*; *"Incrementare la capacità di intervento espressa dall'Istituto nell'acquisto e nella riorganizzazione delle sedi strumentali, investendo le risorse già autorizzate e non impegnate, tenendo conto delle esigenze relative agli assetti delle strutture territoriali, attuali e di prospettiva"*), mirano a dare un massimo impulso alle attività di valorizzazione dell' "asset" immobiliare.

L'Istituto effettua investimenti immobiliari in forma diretta e disinvestimenti immobiliari in forma diretta ed indiretta, nel rispetto della normativa vigente e delle Direttive impartite dai Ministeri vigilanti, perseguendo l'obiettivo della massima valorizzazione del patrimonio, da reddito e strumentale, e della maggiore efficacia operativa ed efficienza economica, in ottica di valore pubblico. In esito all'andamento dei piani di razionalizzazione logistica, con la Deliberazione n. 78 del 2 novembre 2023 il Commissario straordinario ha adottato il Piano di investimento e disinvestimento 2024-2026 con la seguente struttura:

- conferimento parziale del patrimonio immobiliare da reddito dell'Istituto ai fondi immobiliari i3-INPS e i3-SILVER e ad altri fondi immobiliari istituiti da INVIMIT SGR S.p.A.;
- cessione diretta sul mercato del patrimonio immobiliare da reddito;
- ulteriori modalità di disinvestimento del patrimonio immobiliare da reddito;
- operazioni di acquisto di immobili da destinare a sede strumentale dell'Istituto;
- cessione di quote di fondi immobiliari.

Il piano prevede, tra l'altro, la completa dismissione del patrimonio immobiliare da reddito dell'Istituto nel rispetto dei vincoli di legge a esso applicabili. Con la Determinazione del Commissario Straordinario n. 34 del 26 luglio 2023 è stato modificato il **Regolamento per gli investimenti e disinvestimenti immobiliari**.

Nella Determinazione del Direttore generale n. 28 del 28 febbraio 2024 gli interventi di razionalizzazione logistica sono stati inseriti negli obiettivi delle strutture coinvolte.

Si riepilogano di seguito i capitoli relativi alle spese di funzionamento più significativi, relative alla conduzione degli stabili adibiti a sede strumentale.

Capitolo	DESCRIZIONE	Preventivo assestato 2024
8U1104015	Fitto di locali adibiti ad uffici	27.300.000,00
5U1104012	Spese per illuminazione e forza motrice degli uffici	31.194.069,48
5U1104013	Spese per riscaldamento e condizionamento d'aria degli uffici	14.917.825,65
5U1104014	Spese di conduzione, pulizia, igiene servizio vigilanza per i locali adibiti ad uffici	99.554.300,00

4.7 MISURE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE E L'EFFICIENTAMENTO ENERGETICO. POTENZIAMENTO DELLA CENTRALE UNICA ACQUISTI

L'Istituto è impegnato da tempo nel perseguimento costante di obiettivi di efficientamento energetico delle proprie sedi, sia con interventi di manutenzione straordinaria su componenti edilizie ed impiantistiche, sia nell'ambito dei servizi di gestione degli impianti.

In continuità con la tradizione di attenzione alla sostenibilità energetica, gli Organi hanno promosso interventi diretti all'efficientamento (Linea Guida Gestionale *"Promozione di misure per lo sviluppo sostenibile e l'efficientamento energetico. Potenziamento della Centrale Unica Acquisti"*), anche al fine di un maggior coordinamento organico delle azioni a livello nazionale, che consenta alle diverse Direzioni e funzioni coinvolte di orientare risorse umane e finanziarie per pervenire al miglioramento dell'efficienza energetica, in ottica di ottimizzazione del rapporto costi/benefici. Peraltro, la circolare n. 2 dell'11 ottobre 2022 della Presidenza del Consiglio dei Ministri ha invitato le PP.AA. a prevedere l'inserimento nel PIAO di obiettivi specifici relativi all'efficientamento energetico.

Gli interventi di razionalizzazione logistica si inseriscono nell'ambito del più ampio quadro del Piano Triennale dei Lavori, unitamente agli interventi di sostenibilità energetica. Si riepilogano di seguito i capitoli relativi alle spese di funzionamento più significativi, relative ai servizi ed alla manutenzione ordinaria e straordinaria degli stabili adibiti a sede strumentale.

Capitolo	DESCRIZIONE	Preventivo assestato 2024
5U1104016	Spese di manutenzione ordinaria degli stabili strumentali di proprietà o presi in affitto (uffici e istituzioni sanitarie)	6.710.000,00
5U1104072	Spese per i servizi di impiantistica degli stabili strumentali di proprietà o presi in affitto	31.674.100,00

Capitolo	DESCRIZIONE	Preventivo assestato 2024
5U2112010	Spese per manutenzione straordinaria e di adattamento degli stabili strumentali di proprietà	86.880.000,00
5U2112013	Spese di manutenzione straordinaria e adattamento degli stabili strumentali, già di proprietà, trasferiti al "Fip - fondo immobili pubblici - fondo comune di investimento immobiliare di tipo chiuso" ai sensi dell'art. 4 del dl n. 351/2001 convertito nella legge n. 410/2001	2.300.000,00
5U2112014	Spese di manutenzione straordinaria per la sicurezza e l'igiene sul posto di lavoro degli stabili di proprietà adibiti ad uffici e degli stabili strumentali, già di proprietà, trasferiti al "Fip - fondo immobili pubblici - fondo comune di investimento immobiliare di tipo chiuso" ai sensi dell'art. n. 4 del d.l. n. 351/2001 convertito nella legge n. 410/2001	46.650.000,00

Si riepilogano le spese di funzionamento riferite all'acquisto di beni e servizi più significative.

Capitolo	DESCRIZIONE	Preventivo assestato 2024
5U1104030	Altre spese per l'acquisto di beni di consumo e servizi	945.000,00
5U1104036	Spese per il bando di gare relative all'acquisizione di beni e servizi	482.600,00
5U2112003	Acquisto di mobili, macchine, arredi e apparecchiature sanitarie (uffici ed istituzioni sanitarie)	10.568.400,00

4.8 PIANO DI COMUNICAZIONE

Le attività di comunicazione rappresentano uno strumento essenziale per migliorare l'ascolto e il dialogo con i diversi interlocutori dell'Istituto (cittadini, utenti, imprese, altre pubbliche amministrazioni/enti/organismi, *stakeholder* e media), garantendo un approccio integrato alle differenti esigenze di informazione secondo criteri di trasparenza, tempestività e completezza. Allo stesso modo, l'attività di comunicazione mira a incrementare la riconoscibilità, la capacità di risposta e la reputazione dell'Istituto (Linea Guida Gestionale: *"Attività di comunicazione esterna volta favorire il rafforzamento del rapporto fiduciario con l'utenza e a migliorare l'immagine esterna dell'Istituto"*).

Con la Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 13 del 22 maggio 2024 è stato adottato il Piano di Comunicazione 2024, in coerenza con la Relazione Programmatica per gli anni 2024-2026 (deliberazione CIV n. 33 del 17 luglio 2023), le Linee guida gestionali per l'anno 2024 (determinazione del Commissario straordinario n. 57 del 4 ottobre 2023), il Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024-2026 (determinazione del Commissario straordinario n. 5 del 31 gennaio 2024) e il Piano strategico digitale ICT 2022-2024 (deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 124 del 20 luglio 2022).

L'Istituto ha avviato e rafforzato un percorso d'innovazione digitale finalizzato a sperimentare e attuare nuove modalità di contatto con l'utenza e a rielaborare e riscrivere i propri servizi secondo la logica della

co-progettazione e dell'interoperabilità. L'ausilio di nuove possibilità tecnologiche e il processo di semplificazione del linguaggio, grazie ai finanziamenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), hanno reso possibile, inoltre, l'erogazione di un sempre maggior numero di servizi a distanza, pur mantenendo la vicinanza all'utente mediante le modalità più tradizionali (sportelli fisici presso le strutture territoriali), il tutto in una logica di creazione di Valore Pubblico e sociale attraverso il coinvolgimento di tutti gli utenti, i partner strategici e gli stakeholder dell'Istituto.

Gli obiettivi del Piano di comunicazione 2024 sono pertanto funzionali alla definizione e alla generazione di Valore pubblico e di Valore INPS, per interpretare al meglio le necessità dei cittadini.

Con la realizzazione del *Design System Sirio*, è iniziato inoltre il percorso di rinnovamento dell'immagine e di aggiornamento del brand, con l'obiettivo di migliorare la relazione con il cittadino nella progettazione dei servizi digitali, ottimizzata sulla base delle esigenze di ogni tipologia di utente. A ciò si aggiunge l'aggiornamento delle "Linee guida di scrittura" con l'obiettivo di fornire strumenti sempre più efficaci per comunicare in maniera chiara con il cittadino e internamente all'Istituto.

Obiettivo prioritario della comunicazione è quello di migliorare la **percezione degli utenti** interni ed esterni nei confronti dell'INPS, promuovendo l'immagine dell'Istituto e diffondendone valori e principi in linea con la strategia di creazione di Valore Pubblico e, in generale, con gli obiettivi e i principi consolidati nel corso degli anni.

Oltre agli obiettivi finora enunciati, sarà valorizzato un sistema di ascolto integrato centro-territorio al fine di condividere strumenti e modalità di lavoro coerenti e adeguati agli obiettivi strategici e alle specifiche operative e di qualità dell'Istituto e intercettare elementi di criticità per porvi rimedio oltre a rafforzare la cultura e l'immagine dell'Istituto sia internamente che esternamente con particolare riguardo alla comunicazione dei valori caratterizzanti l'azione dell'INPS.

Nell'ambito della strategia da attuare, saranno realizzate azioni comunicative che terranno conto delle esigenze in continuo mutamento dell'utenza con particolare attenzione verso i soggetti più fragili. Attraverso il continuo monitoraggio del sentiment su social, piattaforme di recensione, stampa, web, radio e tv, l'analisi delle risultanze delle indagini di customer e le segnalazioni interne sarà possibile intercettare tempestivamente eventuali criticità e, conseguentemente, orientare la comunicazione "interiorizzando" così una cultura di prevenzione e gestione degli eventi che possono generare crisi comunicative.

Le spese per le attività connesse alla realizzazione delle iniziative previste all'interno del Piano graveranno nel Bilancio di previsione 2024 per gli importi esposti in tabella.

Capitolo	Voce	DESCRIZIONE	Preventivo Assestato 2024
5U1104001	02	"Acquisto pubblicazioni e varie"	440.000,00
5U1104058	04	"Comunicazione e relazioni esterne"	1.380.300,00
5U1104058	05	"Comunicazione interna e organizzativa"	400.500,00
5U1104058	14	"PNRR – SP infrastruttura - trasformazione digitale"	300.000,00

5 EVOLUZIONE DEL MODELLO DI SERVIZIO. REVISIONE DEL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO

Le LGG contengono indirizzi specifici diretti all'individuazione di strumenti che mirano a migliorare i servizi erogati e a valutare gli impatti sia dal punto di vista organizzativo, sia di performance, in termini di gradimento, sviluppando nel contempo strumenti atti a delocalizzare il servizio nell'ottica di una maggiore vicinanza all'utente (Linea Guida Gestionale *"Evoluzione del modello di servizio. Revisione del sistema del Valore Pubblico"*).

Il 2024 sarà caratterizzato dall'attuazione e revisione, per le parti non ancora aggiornate, del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). La **centralità dell'utente** impone all'Istituto di evolvere gli assetti organizzativi al fine di sviluppare una maggiore consapevolezza dell'impatto prodotto dalla propria azione. In questa ottica, l'Istituto ha intrapreso una revisione del Sistema del Valore Pubblico e del modello di servizio attualmente in uso, al fine di misurare e rendicontare il Valore Pubblico generato per la collettività prefiggendosi il miglioramento del livello di soddisfazione degli utenti.

In particolare, il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, adottato con la Determinazione del Commissario straordinario n. 110 del 21 dicembre 2023, fornisce inoltre una prima risposta alle sollecitazioni degli Organi e dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e alle esigenze emerse durante la fase di ascolto del territorio.

6 LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO

Il nuovo sistema intende valorizzare tutti gli impatti che l'Istituto genera nell'erogazione dei servizi, cogliendo le possibili implicazioni rispetto al perimetro normativo nazionale e agli obiettivi di sviluppo internazionali, in particolare ai Sustainable Development Goals (SDGs) fissati dall'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU) nell'ambito dell'Agenda 2030.

Secondo l'approccio adottato, la persona (utente o dipendente) è messa al centro del sistema e gli obiettivi vengono determinati in maniera dinamica al variare delle esigenze a cui l'Istituto è chiamato a rispondere. In tale prospettiva, il Valore Pubblico si declina in cinque dimensioni:

- **Valore sociale:** rappresenta l'*impatto prodotto sulla società*, inteso nelle sue componenti ambientali, di rispetto dei diritti umani e di riduzione delle disuguaglianze sociali e di genere;
- **Valore istituzionale:** esprime il grado di *efficacia operativa*, massimizzando i "risultati" di Ente in termini di produttività ed efficacia nell'erogazione dei servizi e di soddisfazione degli utenti, con particolare riguardo alla digitalizzazione dei servizi e all'aderenza alle norme, nel rispetto dei principi di legalità e trasparenza;
- **Valore economico:** esprime il grado di *efficienza operativa*, data dalla capacità di gestione economica e contabile e di pianificazione e controllo, con particolare riguardo al controllo delle prestazioni, al recupero crediti e alla mitigazione del contenzioso;
- **Valore di ecosistema:** rappresenta la massima *integrazione di sistema*, intesa sia come integrazione con sistemi e basi dati di altre Agenzie, Istituti ed Enti pubblici mediante l'adozione di tecnologie e flussi informativi efficienti, sia come consolidamento ed evoluzione del rapporto con il cittadino e, in generale, con tutti i portatori di interessi e i partner istituzionali;
- **Valore organizzativo:** esprime il grado di *efficienza organizzativa* rispetto alla produttività e benessere delle risorse impiegate, all'efficacia delle politiche di gestione delle risorse umane e alla razionalizzazione e semplificazione dei processi interni.

Con riguardo alla dimensione territoriale, ogni struttura contribuisce alla creazione del Valore Pubblico in base alle proprie caratteristiche. La nuova **clusterizzazione** identifica **aggregati territoriali omogenei**, con i relativi coefficienti di ponderazione in grado di esprimerne la diversità. Per ogni struttura vengono valorizzate la **complessità organizzativa**, rapportata alla dimensione organizzativa, ai volumi della domanda di servizio e agli elementi territoriali caratterizzanti, ed il **contesto socio-economico** in cui la struttura opera.

6.1 GLI ELEMENTI DI INNOVAZIONE DEL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO

Le caratteristiche innovative del sistema riguardano:

1. **Clusterizzazione:** aggregazione delle strutture sulla base di cluster specifici in ragione alla complessità organizzativa e del contesto socio-economico (ampliamento dei contesti presi a riferimento per l'elaborazione dei driver di aggregazione);
2. **Aggregazione dei modelli** in prodotti servizio seguendo la logica della Carta dei Servizi e seguendo la logica della valutazione dell'impatto sul cittadino;
3. **Indici di produttività:** superamento della logica della produttività unica (c.d. 124) per individuare un indice che meglio valorizza le attività delle strutture finalizzate alla piena soddisfazione delle esigenze del cittadino (in rapporto ai c.d. prodotti "a elevato impatto") in relazione alla tipologia di servizio richiesto.

4. **Produzione automatizzata:** valorizzazione, a tendere, della produzione frutto della digitalizzazione e dell'automazione dei sistemi resa possibile grazie all'attività di verifica e qualificazione dei dati da parte dell'operatore.
5. **Metaprocesso:** superamento delle attuali modalità di gestione della sussidiarietà, con l'obiettivo, a tendere, di realizzare lo spostamento della domanda dalla sede di competenza alla sede di lavorazione per garantire la tempestività e la qualità del servizio.

7 IL MODELLO ORGANIZZATIVO E L'EVOLUZIONE DEI SERVIZI

L'Istituto ha individuato nel superamento dei vincoli territoriali (metaprocesso) e nella revisione delle modalità di supporto all'utenza i fattori critici nell'evoluzione del modello di funzionamento per l'aumento della qualità dei servizi e dell'efficienza operativa.

Tali cambiamenti devono essere sostenibili e coerenti con il contesto interno dell'Istituto e devono prevedere dei meccanismi di controllo che ne garantiscano un'applicazione di effettivo impatto positivo. Pertanto, sono state identificate le seguenti aree tematiche di miglioramento:

- Sussidiarietà evoluta e metaprocesso;
- Articolazione territoriale;
- Adeguamento modello di reassessment;
- Front end.

Tutti gli aspetti individuati influenzano direttamente il rapporto con l'utenza e, di conseguenza, sono riconducibili alla rilevazione dei livelli di qualità e concorrono alla valutazione della performance.

7.1 SUSSIDIARIETÀ EVOLUTA E METAPROCESSO

Al fine di ovviare ad alcune criticità dovute all'attuale gestione delle lavorazioni che vengono svolte dalle sedi in sussidiarietà, è stato progettato un nuovo modello per evolvere il sistema in essere, al fine di garantire una maggiore flessibilità nei criteri di assegnazione delle istanze e un miglioramento dell'efficienza operativa dell'Istituto.

Il metaprocesso consentirà l'instradamento della domanda che permetta, secondo determinate regole e vincoli specifici fissati dal SMVP, di ottimizzare l'attribuzione delle lavorazioni ed efficientare l'impiego di risorse sull'intero territorio nazionale, garantendo livelli di servizio ottimali ed omogenei.

Tramite il metaprocesso, i Direttori Regionali o di coordinamento metropolitano, con il supporto dei controller regionali e di un cruscotto per la rilevazione dei carichi di lavoro, potranno ricorrere alle sedi ausiliarie in sede di programmazione, in corso d'anno e in situazioni critiche. La solidarietà tra strutture

extra-regionali sarà definita a livello nazionale con provvedimento del Direttore generale e monitorata, tramite un apposito cruscotto, dalla Direzione centrale Pianificazione controllo di gestione, in base ai criteri definiti dal SMVP.

Il progetto ha visto alcuni rilasci in produzione rivolti alla realizzazione delle funzionalità di gestione dell'assegnazione della domanda per la successiva lavorazione e all'integrazione delle procedure gestionali con metaprocesso, al fine di realizzarne la struttura centrale. Nel corso del 2024 si darà avvio alla sperimentazione sul territorio.

8 GLI OBIETTIVI DI PROGRAMMAZIONE ANNUALE 2024

Gli indirizzi del CIV sopra richiamati e le LGG troveranno piena attuazione, sia nel Processo di Evoluzione dei servizi, quest'ultimo attuativo degli indirizzi programmatici e di Alta Amministrazione, sia nella attribuzione degli obiettivi a tutte le strutture, sia centrali che territoriali.

Gli Obiettivi Generali di Ente (OGE) rappresentano obiettivi comuni di tutto l'Istituto e sintetizzano la performance attesa dall'amministrazione nel suo complesso.

Gli Obiettivi Generali di Ente riguardano i seguenti aspetti:

1. revisione del processo di concessione dell'invalidità civile in tutte le sue componenti, prevedendo un miglioramento dell'automazione dei processi di gestione dell'invalidità civile;
2. riduzione significativa della giacenza del contenzioso attraverso idonee misure procedurali finalizzate a individuare iniziative e procedure dirette alla deflazione ed alla gestione in correttezza del contenzioso;
3. potenziamento delle funzioni di recupero dei crediti contributivi e da prestazioni attraverso il potenziamento dell'attività di vigilanza e di contrasto ai fenomeni fraudolenti;
4. implementazione delle posizioni assicurative ottimizzando le procedure e la collaborazione con i datori di lavoro per l'emanazione dell'estratto conto certificativo.

Gli obiettivi specifici (SP), sono assegnati a uno o più centri di responsabilità, in ragione della specifica competenza o della corresponsabilità nel raggiungimento dell'obiettivo fissato.

In attuazione degli indirizzi degli organi politici, per le strutture centrali sono individuate delle attività progettuali, anche in prosecuzione delle attività svolte nel 2023, che vedranno il coinvolgimento di diverse strutture di Direzione generale.

Per le strutture territoriali, sono invece individuati obiettivi che mirano ad una maggiore efficacia gestionale attraverso parametri di risultato a livello nazionale, nel quadro del nuovo Sistema del Valore Pubblico e dell'apporto, di ogni struttura, alla generazione del valore.

L'assetto così delineato permette di correlare i diversi settori di attività nel disegno strategico complessivo e di riscontrare gli indirizzi individuati rispetto alla programmazione operativa delle attività e dell'impiego delle risorse effettuata dai centri di responsabilità dell'Istituto.

Il ciclo di programmazione si è concluso con l'assegnazione degli obiettivi il cui raggiungimento, in linea con le disposizioni del D. Lgs. n. 150/2009, formerà oggetto di specifica valutazione della performance organizzativa, relativamente all'efficienza, all'efficacia ed alla economicità della gestione.

9 LE ATTIVITÀ DELLE STRUTTURE CENTRALI ATTUATIVE DELLE LINEE STRATEGICHE E DELLE LINEE GUIDA GESTIONALI

Le attività delle strutture centrali si concentreranno principalmente sulle attività progettuali correlate all'attuazione degli indirizzi strategici in coerenza con gli "outcome" che verranno individuati nell'ambito del processo di programmazione.

Le strutture della Direzione generale programmeranno le risorse umane ed economiche per la realizzazione degli obiettivi assegnati.

Parte fondamentale del processo di programmazione da parte delle strutture centrali, è costituito dal Processo di Evoluzione de Servizi, avviato con il messaggio Hermes n. 3318 del 25 settembre 2023. Gli elementi essenziali da garantire nelle diverse progettualità sono indicati nel messaggio Hermes n. 3648 del 18 ottobre 2023, mentre con il messaggio Hermes n. 425 del 31 gennaio 2024 sono state fornite le istruzioni operative per l'avvio e la gestione dei progetti. Gli obiettivi declinati nel Processo (PES Strategici e PES Istituzionali) saranno valutati ai fini della performance delle strutture centrali.

In linea con il Piano Triennale AgID 2024-2026, che pone la valorizzazione del patrimonio informativo pubblico come obiettivo strategico per la Pubblica Amministrazione e con quanto disposto dalla Commissione Europea nel "Piano Coordinato sull'Intelligenza Artificiale" COM (2021) 205 del 21 aprile 2021, l'Istituto ha adottato la prima direttiva sull'Intelligenza Artificiale (IA) per guidare l'implementazione e l'integrazione dell'IA all'interno dell'Istituto e valorizzare l'impegno dell'INPS verso un utilizzo etico, responsabile, trasparente e inclusivo delle tecnologie (Direttiva del Direttore generale n. 8 dell'8 aprile 2024).

10 IL PIANO DI PRODUZIONE DELLE STRUTTURE TERRITORIALI

Il piano di produzione per l'anno 2024 con il relativo fabbisogno di risorse umane, economiche e strumentali predisposto dalle strutture territoriali fa riferimento al complesso delle attività produttive, con un maggior rilievo a quelle aventi maggiore impatto per il cittadino.

La fase di programmazione da parte delle strutture territoriali si è orientata a definire, per l'anno 2024, il carico di lavoro, l'indice di deflusso ottimale ed il fabbisogno di risorse necessario per l'aggressione delle giacenze.

10.1 LA PRODUZIONE: PARAMETRI DI EFFICIENZA E DI ECONOMICITÀ

Le Direzioni Regionali/Direzioni di Coordinamento Metropolitano hanno predisposto i piani di produzione con riferimento ai seguenti aspetti:

1. **Dimensionamento del carico di lavoro**, attraverso la stima del pervenuto, la ricognizione delle giacenze e l'applicazione del deflusso ottimale;
2. **Rilevazione 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/filiale metropolitana;
3. **Programmazione delle leve gestionali**, dalla comparazione del carico di lavoro in rapporto al fabbisogno di risorse ed agli obiettivi, vengono programmate le leve gestionali (formazione, impiego di lavoro straordinario, sussidiarietà, progetti locali);
4. **Rilevazione del fabbisogno di risorse economiche**, da realizzarsi anche con riferimento al piano di razionalizzazione logistica ed alla rilevazione del fabbisogno di risorse strumentali, finanziariamente compatibile ed economicamente congruo.

La rilevazione dei fabbisogni è finalizzata, tra l'altro, alla definizione del budget economico dei centri di responsabilità che sarà il costante punto di riferimento per il controllo dei costi di gestione e per il controllo della spesa.

L'esercizio sarà caratterizzato da verifiche trimestrali che avranno a riferimento, oltre all'andamento della produzione, anche valutazioni sulla congruità economica della gestione dei singoli centri di responsabilità.

Le attività di programmazione saranno condotte e coordinate dalle Direzioni regionali/Direzioni di Coordinamento Metropolitano per tutte le strutture di propria competenza.

10.2 VOLUMI DI PRODUZIONE ED INDICE DI DEFLUSSO

Per tutte le strutture di produzione dell'Istituto i volumi di produzione programmati hanno l'obiettivo di raggiungere un indice di deflusso pari ad 1 o superiore, nei casi delle sedi territoriali più critiche da punto di vista della giacenza, per consentirne l'aggressione, anche attraverso lo strumento della sussidiarietà. L'obiettivo nazionale per il 2024 dell'indice di deflusso è pari a 1,013.

10.3 PRODUTTIVITÀ

Il parametro obiettivo è caratterizzato da un indice di produttività, su base regionale e di DCM, calcolato sul definito omogeneizzato dei prodotti c.d. "a elevato impatto", in rapporto alle risorse disponibili del profilo amministrativo. Gli indici sono diversificati in ragione della complessità organizzativa e del contesto socio-economico. Il nuovo sistema di produttività mira a valorizzare l'attività di ogni struttura, tenuto conto del contesto nel quale opera, in rapporto ai prodotti aventi maggiore impatto. L'obiettivo nazionale per il 2024 è pari a 48,85.

10.4 LA QUALITÀ DEL SERVIZIO

La qualità del servizio è misurata attraverso l'indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione del cruscotto qualità e con evidenza degli indicatori di impatto.

Nel corso del 2024 proseguirà l'aggiornamento e la razionalizzazione degli indicatori di qualità in ottica di semplificazione ed evoluzione del sistema degli indicatori di impatto, anche con riferimento a quegli indicatori che mappano i prodotti che hanno maggior impatto sull'utenza (c.d. prodotti "a elevato impatto").

10.5 INDICATORE DI EFFICACIA ECONOMICO-FINANZIARIA DELLA PRODUZIONE (I.E.E.P.)

Al fine di valutare l'efficacia in termini economici e finanziari delle attività di produzione viene monitorato l'Indicatore di efficacia economico-finanziaria della produzione (I.E.E.P), con l'obiettivo di misurare gli effetti, in termini economici e finanziari, delle azioni messe in atto dalle strutture dell'Istituto e riferibili alla produzione.

Lo I.E.E.P. si compone di due macro aree: Accertamenti ed Incassi e pagamenti. La percentuale di realizzazione dell'obiettivo sarà data dalla media ponderata della percentuale di raggiungimento del valore obiettivo delle due macro aree. I valori obiettivo nazionali dello I.E.E.P. per il 2024 sono pari a € 4.249.834.748 (IEEP Accertato) e € 7.930.574.518 (IEEP Incassi e Pagamenti) e sono riepilogati nelle tabelle seguenti.

	Obiettivo 2024
Totale Gestione Entrate contributive	1.798.338.634
Accertamento Contributi in fase di Gestione Flussi	526.111.450
Accertamento Contributi	956.532.529
Minori prestazioni da vigilanza	202.187.890
Accertamento ECA	113.506.765

GESTIONE PRESTAZIONI - ACCERTAMENTI	2.451.496.114
Accertamento prestazioni indebite	2.451.496.114
(IEEP Accertato)	4.249.834.748
	Obiettivo 2024
GESTIONE ENTRATE CONTRIBUTIVE - INCASSI	5.263.473.366
Incassi da vigilanza ispettiva	50.311.141
Incassi da vigilanza documentale	185.794.732
Incassi da altre regolarizzazioni contributive	5.013.217.493
Incassi da accertamento ECA	14.150.000
GESTIONE PRESTAZIONI - INCASSI E PAGAMENTI	2.667.101.152
Interessi legali (-)	25.428.553
Incassi da prestazioni indebite	2.044.414.764
Azioni surrogatorie	34.159.637
Riscatti e ricongiunzioni	462.137.847
Incassi da Versamenti Volontari	143.550.113
Incassi da Visite Mediche di Controllo	8.267.344
(IEEP Incassi e Pagamenti)	7.930.574.518

10.6 INDICE ECONOMICO DELLA GESTIONE

Anche per il 2024 ogni Direzione regionale/Direzione coordinamento metropolitano viene misurata sulla base dell'Indice Economico di Gestione che è costituito dalla media ponderata degli scostamenti di tre indicatori di base: indicatore di redditività, indicatore dei costi totali per punto omogenizzato ed indicatore sintetico dei fabbisogni standard. I valori obiettivo nazionali per il 2024 sono i seguenti:

- 1,50 per l'indicatore di redditività;
- 171,54 per l'indicatore costi totali per punto omogenizzato;
- 100 per l'indicatore sintetico fabbisogni standard.