

Nota preliminare 2025 (assestamento)

SOMMARIO

PREMESSA	2
1. LE LINEE GUIDA GESTIONALI 2025	3
1.1 PRINCIPALI NOVITA' 2025	5
1.2 LA RIFORMA DELLA GOVERNANCE	7
1.3 IL NUOVO ORDINAMENTO DELLE FUNZIONI CENTRALI E TERRITORIALI	8
2 PIANO DI EVOLUZIONE DEI SERVIZI 2025	8
3 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE 2025	9
3.1 Evoluzione dell'infrastruttura tecnologica e Digital Trasformation	9
3.2 Valorizzazione delle risorse umane	11
3.3 Piano dei Fabbisogni	11
3.4 Piano della Formazione	12
3.5 Politica di parità di genere	14
3.6 Interventi di razionalizzazione e valorizzazione del patrimonio	14
3.7 Piano di Comunicazione	15
3.8 consistenza patrimoniale mobiliare e immobiliare	18
4 Le caratteristiche del sistema del Valore Pubblico	18
4.1 Gli elementi di innovazione del sistema del Valore Pubblico 2025	19
5 GLI OBIETTIVI DI PROGRAMMAZIONE ANNUALE 2025	22
6 Le attività delle strutture centrali attuative delle linee strategiche e delle Linee Guida Gestionali	23
7 Il Piano di Produzione delle Strutture territoriali	23
7.1 FAbbisogni economici	24
7.2 indice di deflusso	24
7.3 Produttività	25
7.4 La qualità del servizio	25
7.5 Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (I.E.E.P.)	25
7.6 Indice economico della gestione	25

PREMESSA

Con l'approvazione da parte del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) della Deliberazione n. 12 del 18 giugno 2024 recante la Relazione programmatica per gli anni 2025-2027 ha preso avvio il processo di pianificazione, programmazione e budget dell'Istituto per l'anno 2025.

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.

La struttura della Relazione, che si articola in 7 Missioni, 21 Programmi e 76 Indirizzi Strategici, rispetto alla precedente si presenta in forma semplificata, con una maggiore selezione ed evidenziazione delle priorità di rilievo strategico.

Infatti, il CIV ha adottato contestualmente altre due deliberazioni: la Deliberazione n. 11 che aggiorna la Relazione Programmatica per gli anni 2024-2026 e la Deliberazione n.13 che regola la rilevazione e trasmissione dei dati di monitoraggio al Consiglio medesimo.

In materia di vigilanza ispettiva e documentale, il CIV ha inoltre adottato la Deliberazione n. 17 del 21 settembre 2024, con la quale invita gli Organi di vertice, per quanto di rispettiva competenza, a sovrintendere a specifiche attività, impegna la Commissione Entrate del CIV a redigere un Rapporto sull'attività di vigilanza documentale e ispettiva dell'Istituto e si impegna a promuovere, attraverso un'azione congiunta degli Organi, l'estensione del modello dei Piani pluriennali alla Vigilanza Ispettiva e Documentale, in sinergia con l'Ispettorato Nazionale del Lavoro.

Tale scelta è funzionale al migliore raccordo con i successivi atti degli altri Organi di governo e con il processo di verifica che verrà svolto a consuntivo.

La Relazione Programmatica 2025-2027, pur collocandosi in continuità con la precedente programmazione, contiene anche elementi di novità, connessi soprattutto ai nuovi o diversi compiti che il legislatore affida all'Istituto, in particolare in materia di contrasto alla povertà, politiche del lavoro, disabilità e non autosufficienza ed attività di vigilanza.

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

MISSIONI CIV	
1	Politiche previdenziali

	MISSIONI CIV
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
9	Ricerca e innovazione
10	Politiche economico-finanziarie e di bilancio

1. LE LINEE GUIDA GESTIONALI 2025

In attuazione degli indirizzi strategici del CIV, il Consiglio di Amministrazione ha individuato, con la Deliberazione n. 71 dell'11 settembre 2024, le Linee Guida Gestionali (LGG) per l'anno 2025, indicando le aree di intervento dell'azione amministrativa e le linee di attività.

Sono state individuate n. 24 linee di intervento:

- n. 6 sono state individuate come Obiettivi Generali di Ente (OGE);
- n. 18 sono Obiettivi Specifici (OSP), assegnati a specifiche strutture dell'Istituto.

Le 6 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 2025 OBIETTIVI GENERALI DI ENTE (OGE)
Potenziamento dei processi di gestione e liquidazione del TFR e TFS.
Implementazione delle nuove misure in tema di disabilità e non autosufficienza.
Consolidamento delle azioni di deflazione e contenimento del contenzioso.
Rafforzamento degli strumenti di recupero dei crediti contributivi e da prestazioni, in raccordo con gli agenti della riscossione.
Consolidamento unificato delle posizioni assicurative in ottica di automazione dei processi gestionali.
Espansione e potenziamento della funzione ispettiva, di vigilanza ed antifrode.

Le restanti LGG riguardano altri ambiti di operatività specifici:

LINEE GUIDA GESTIONALI 2025 OBIETTIVI SPECIFICI (OSP)
Ridefinizione dell'architettura tecnologica per la determinazione del diritto e la gestione integrata delle pensioni. Automazione delle fasi di lavorazione ed interfaccia con gli utenti.
Sviluppo delle misure di inclusione lavorativa e sociale, di tutela della genitorialità e della famiglia, finalizzate alla realizzazione della rete di protezione sul territorio.
Gestione degli ammortizzatori sociali: semplificazione e rafforzamento degli strumenti di interazione con gli intermediari istituzionali.
Rete con i partner istituzionali: valorizzazione dell'interazione in ottica di efficace e sinergica collaborazione.
Rafforzamento del sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti, interni ed esterni, in ottica di partecipazione attiva alla produzione del Valore Pubblico e di miglioramento dei servizi.
Valorizzazione delle risorse umane: sviluppo delle conoscenze, delle competenze e degli strumenti motivazionali. Completamento dei piani assunzionali.
Consolidamento del sistema del Valore Pubblico: evoluzione dell'assetto organizzativo, centralità della <i>customer</i> e dell'impatto generato sull'utente.
Ottimale allocazione della domanda di servizio. Revisione dell'assetto delle competenze delle strutture INPS nella gestione delle domande di servizio ed implementazione dei canali di contatto da remoto.
Evoluzione e rafforzamento degli strumenti e delle iniziative di controllo preventivo e compliance, anche in collaborazione con le Forze dell'Ordine e le altre Pubbliche Amministrazioni. Sviluppo del modello di gestione integrata dei rischi.
Valorizzazione degli asset strategici per il miglioramento dei servizi e del modello di gestione del patrimonio.
Centralità, fruibilità e tutela del patrimonio informativo dell'INPS al servizio del Paese.
Evoluzione del sistema di pianificazione, programmazione e budgeting in ottica di integrazione con il ciclo di bilancio.
Lavoro agricolo: valorizzazione della Rete del lavoro agricolo di qualità. Azioni di contrasto all'illegalità e potenziamento dei controlli in ottica di collaborazione con le altre Pubbliche Amministrazioni e con le Forze dell'Ordine.
Sostenibilità, efficientamento energetico e consumo responsabile delle risorse.
Semplificazione delle modalità di comunicazione con l'utenza anche attraverso l'ulteriore miglioramento della fruibilità del portale istituzionale e degli altri canali di accesso ai servizi dell'INPS (APP mobile).
Iniziative sulla cultura previdenziale indirizzate alle giovani generazioni.
Consulenza "grandi contribuenti": iniziative e strumenti per supportare al meglio le politiche aziendali e la gestione delle grandi esposizioni debitorie.
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 e ss.mm..

NUOVA MISURAZIONE DELLA PRODUZIONE

Nel 2024 in attuazione dell'Ordine di Servizio del Direttore generale n. 2 del 15 febbraio 2024 (successivamente integrato con Ordine di servizio n. 8 del 21 marzo 2025), con cui è stato nominato un gruppo di lavoro per la revisione delle modalità di misurazione della produzione, è stata avviata la revisione del catalogo dei prodotti alla base del sistema di misurazione della produzione dell'Istituto in ottica di valore pubblico generato, sia come tipologia di prodotti mappati che come valorizzazione dei tempi necessari per lo svolgimento delle attività finalizzate all'erogazione del prodotto richiesto.

Il nuovo catalogo è applicato nella programmazione e rendicontazione delle attività produttive delle strutture nel 2025.

Il sistema di misurazione della produzione dell'Istituto si basa sul principio di omogeneizzazione delle diverse attività che compongono un processo di lavoro, al fine di rendere confrontabili sia le singole attività in termini di tempo di lavoro sia i volumi di produzione delle singole strutture.

Il gruppo di lavoro ha proceduto prima alla definizione delle nuove regole da seguire per la ridefinizione e riclassificazione degli attuali codici modello e la creazione dei codici prodotto. Nell'analisi dei modelli sono stati individuati quelli che possono essere definiti come "Fase di attività" o come "Prodotto con impatto esterno" (*outcome*). I modelli definiti come "Fase di attività" sono stati associati all'interno del codice prodotto corrispondente. Per ogni prodotto sono state compilate le schede prodotto attività con l'individuazione da parte degli esperti di materia di tutte le attività da porre in essere per la gestione della lavorazione richiesta. Successivamente, dopo aver individuato un campione di sedi territoriali e di prodotti, è stata avviata la fase della misurazione dei tempi di lavorazione del campione di prodotti secondo le regole precedentemente stabilite.

ATTIVITA' DELLA VIGILANZA

L'attività di vigilanza dell'INPS è tradizionalmente diretta a rilevare, intercettare e contrastare i fenomeni fraudolenti nel mondo del lavoro, riferibili a condotte illecite di aziende e lavoratori, volte all'ottenimento di benefici indebiti; la citata attività è, altresì, diretta all'accertamento delle frodi compiute e al recupero delle somme evase o indebitamente erogate, con l'obiettivo ultimo di salvaguardare l'equilibrio finanziario del sistema previdenziale, attraverso l'incremento delle entrate contributive e la riduzione delle uscite per prestazioni non dovute.

Il Decreto Legge 2 marzo 2024, n. 19 convertito dalla Legge 29 aprile 2024, n. 56 avente ad oggetto "Ulteriori disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)" ha introdotto importanti novità sulla disciplina di alcuni istituti che interessano l'attività dell'Ispettorato nazionale del lavoro tra i quali il

rispristino dei ruoli ispettivi dell'INPS e dell'INAIL abrogando alcune disposizioni del Decreto Legislativo n. 149/2015. L'attuale norma consente ai due Istituti di poter assumere nuovo personale da adibire alla attività di vigilanza, lasciando, tuttavia, pressoché inalterati il ruolo e le competenze dell'Ispettorato nazionale del lavoro ai fini della programmazione e coordinamento di tutta l'attività di vigilanza in materia di lavoro e legislazione sociale.

Pertanto, saranno avviate le attività per il reclutamento del personale ispettivo secondo le indicazioni della legge 56/2024.

L'INPS ha, inoltre, attivato uno specifico percorso formativo per la Vigilanza che coinvolge tutte le figure professionali operanti a vario titolo nell'attività ispettiva con la finalità di valorizzare, nell'ambito dell'attività di vigilanza, l'analisi della compliance dei comportamenti aziendali e quindi i controlli ex-ante e concomitanti, e al tempo stesso di rendere più efficaci i controlli ex-post, attraverso un'intelligence potenziata grazie alle nuove banche dati istituite dal Governo e trasversali alle diverse Pubbliche amministrazioni.

In considerazione delle novità normative e della strategicità dell'attività, tra gli obiettivi generali di Ente è stato incluso quello riferito alla vigilanza:

MISSIONE	PROGRAMMA	OBIETTIVO GENERALE DI ENTE
4 - Servizi istituzionali e generali delle pubbliche amministrazioni	4.1 - Indirizzo politico-amministrativo 4.1.d - Attività di vigilanza 4.3 – Risorse umane	Espansione e potenziamento della funzione ispettiva di vigilanza e antifrode

L'Obiettivo di Ente ha i valori obiettivo di IEEP indicati nel prospetto:

	OBIETTIVO 2025
ACCERTAMENTI	
Accertamenti da vigilanza ispettiva	€ 416.839.886
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva	€ 138.804.096
INCASSI e PAGAMENTI	
Incassi da vigilanza ispettiva	€ 69.590.665

COMMISSIONI MEDICHE

L'articolo 45, comma 3-bis, del decreto-legge 21 giugno 2022, n. 73, convertito, con modificazioni, dalla legge 4 agosto 2022, n. 122, e successive modificazioni, ha soppresso a decorrere dal 1° giugno 2023 le Commissioni mediche di verifica operanti nell'ambito del Ministero dell'Economia e delle Finanze, trasferendo all'INPS, dalla

medesima data le funzioni dalle stesse svolte. Successivamente l'art. 9, comma 6, del Decreto Legislativo 3 maggio 2024, n. 62, recante "Definizione della condizione di disabilità, della valutazione di base, di accomodamento ragionevole, della valutazione multidimensionale per l'elaborazione e attuazione del progetto di vita individuale personalizzato e partecipato" ha affidato, in via esclusiva, all'Istituto, a decorrere dalla data del 1° gennaio 2026 e fermo restando quanto disposto dagli articoli 12 e 33 del medesimo atto, la gestione del procedimento per la valutazione di base per l'accertamento della condizione di disabilità ai fini dell'accesso al sostegno, lieve o medio, o al sostegno intensivo, elevato o molto elevato.

Al fine di garantire piena attuazione alle disposizioni contenute nel citato articolo, l'INPS, in aggiunta alle vigenti facoltà assunzionali, è stato autorizzato ad assumere, mediante procedure concorsuali pubbliche, con contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato 1.069 unità di personale da inquadrare nell'Area dei Medici di primo livello per l'assolvimento delle funzioni medico-legali di propria competenza.

Dal 1° gennaio 2025 inoltre è stata avviata la sperimentazione del nuovo processo di gestione della Disabilità su 9 province concordate con il Ministero della Salute e il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali: Brescia, Catanzaro, Firenze, Forlì-Cesena, Frosinone, Perugia, Salerno, Sassari e Trieste. Con il decreto "Milleproroghe" (legge di conversione n. 15/2025 del D.L. n. 202/2024) è stata successivamente estesa la sperimentazione ad altre 11 nuove province (Alessandria, Lecce, Genova, Isernia, Macerata, Matera, Palermo, Teramo, Vicenza, Provincia autonoma di Trento e Aosta) e prolungato il periodo di test da 12 a 24 mesi. Queste modifiche garantiranno un periodo adeguato per valutare gli impatti delle nuove disposizioni che avranno validità sull'intero territorio nazionale da gennaio 2027.

1.2 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 la Determinazione commissariale n. 49 del 14 settembre 2023, è stato aggiornato il Regolamento di Organizzazione dell'Istituto al fine di renderlo coerente con le predette modifiche normative introdotte dal D. L. n. 51/2023.

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).

1.3 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:

- è stata creata la Direzione centrale Segreteria del Presidente e del Consiglio di Amministrazione;
- 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;
- è stato creato l'Ufficio per le attività del Responsabile della protezione dei dati (DPO);
- 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;
- 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 Inclusione e Sostegno alla Famiglia e alla Genitorialità).

Resta immutato l'assetto sull'evoluzione dei servizi IT.

Vengono di seguito illustrate le principali attività che caratterizzano la programmazione 2025.

2 PIANO DI EVOLUZIONE DEI SERVIZI 2025

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.

A partire dal 2024, il ciclo di programmazione è stato integrato anche con il processo di definizione dei Piani di evoluzione dei servizi (PES).

Per il 2025, in continuità con le attività svolte nell'anno precedente, sono stati elaborati i PES attuativi delle "Linee Guida Gestionali dell'INPS per l'anno 2025" individuate dal Consiglio di Amministrazione (Deliberazione n. 71/2024) in relazione agli indirizzi strategici indicati nella "Relazione Programmatica per gli anni 2025-2027" approvata dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con la predetta Deliberazione n. 12/2024.

Con la Circolare n. 96 del 15 novembre 2024, è iniziato il processo di programmazione e governance strategica delle Strutture centrali per l'anno 2025 e con successiva Determinazione del Direttore generale n. 6 del 22 gennaio 2025 sono stati approvati i progetti PES, con attribuzione dei ruoli di Project Manager, Process Owner e Technical Owner, funzionali alla loro attuazione.

L'elenco dei progetti PES 2025 e quelli che proseguono dal 2024 costituiscono – rispettivamente – gli allegati 1A e 1B al PIAO 2025-2027, adottato con la Determinazione del Consiglio d'Amministrazione n. 17 del 29 gennaio 2025, di cui sono parte integrante.

Nel corso del primo semestre 2025 è stata attuata, in conformità a quanto previsto dalla circolare n. 96 del 15 novembre 2024 e dal messaggio Hermes n. 681 del 24 febbraio 2025, la fase di riprogrammazione dei progetti afferenti al Piano di Evoluzione dei Servizi (PES) e al Piano di Miglioramento Istituzionale (PMI) per l'annualità 2025, nonché dei progetti residuali del Piano PES 2024. A conclusione di tale attività, è stata adottata la determinazione del Direttore Generale n. 174 del 30 giugno 2025, con la quale si è provveduto all'aggiornamento dei progetti e degli obiettivi annuali, unitamente ai relativi allegati

3 PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE 2025

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. Con la Circolare n. 102 del 13 dicembre 2024 ha preso avvio il processo di programmazione e budget per l'anno 2025 di tutte le strutture dell'Istituto.

In attesa 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 e le strutture centrali hanno programmato le risorse economiche per l'anno 2025 secondo il "Nuovo ciclo di bilancio".

Il nuovo ciclo di bilancio entrerà pienamente con la programmazione 2026.

3.1 EVOLUZIONE DELL'INFRASTRUTTURA TECNOLOGICA E DIGITAL TRASFORMATION

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.

Il Piano Triennale dell'Informatica INPS 2025-2027 è il documento strategico che delinea le linee guida e gli obiettivi per l'evoluzione digitale dell'Istituto sulla base delle linee di indirizzo contenute nel nuovo Piano Triennale per l'informatica nella PA dell'Agenzia per l'Italia Digitale.

Il "Piano Strategico ICT per gli anni 2025-2027" già adottato con delibera del Consiglio di Amministrazione n.45, del 26 marzo 2025, è stato approvato dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con deliberazione n. 7 del 13 maggio 2025; si concentra su diverse aree chiave, tra cui l'implementazione di nuove tecnologie, il miglioramento dei servizi digitali per i cittadini e l'ottimizzazione dei processi. L'aspetto centrale è l'adozione dell'intelligenza artificiale per automatizzare compiti complessi, migliorare l'efficienza dei processi, standardizzare le risposte all'utenza e migliorare la sicurezza informatica.

Un obiettivo strategico è senz'altro quello di rendere strutturali le evoluzioni tecnologiche e di processo implementate negli ultimi anni; il nuovo "Modello di Servizio", già declinato nel precedente piano, concretizzatosi nel Piano di Evoluzione dei Servizi, rappresenta di fatto il binario di sviluppo delle attività IT. Il piano ICT 2025 – 2027 ha adottato le medesime metriche implementate per la misurazione delle performance INPS, mettendo a disposizione tutti gli strumenti necessari per una costante verifica delle *milestone* e dei KPI, con un particolare focus all'*outcome* delle attività verso l'utenza.

Particolare attenzione è rivolta alla programmazione delle progettualità volte a superare *lock-in* tecnologici e di processo, spesso correlati a piattaforme obsolete, scarsamente interoperabili o comunque non più in linea con le *best practices* tecnologiche e con le attuali aspettative di servizio dell'utenza.

Il documento, inoltre, delinea la roadmap tecnologica per la realizzazione di tutti i progetti IT con un relativo *assessment* delle risorse in termini economici, di *know-how* e di fabbisogno di personale.

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

Capitolo	DESCRIZIONE	Preventivo Assestato 2025
5U1104041	Manutenzione macchine e attrezzature connesse con la elaborazione automatica dati	€ 18.900.000,00
5U1104042	Spese per l'accesso ai sistemi informativi di altri enti (Corte di cassazione, Istat, Istituto poligrafico e zecca dello Stato, ecc.)	€ 1.141.775,58
5U1104049	Noleggio apparecchiature elettroniche e canone per licenze d'uso prodotti software	€ 109.638.300,00
5U1104050	Spese per servizi di manutenzione e sviluppo di software	€ 334.516.000,00

Capitolo	DESCRIZIONE	Preventivo Assestato 2025
5U1104051	Spese attività monitoraggio esecuzione contratti per progettazione, realizzazione, manutenzione, gestione e conduzione operativa di sistemi informatici automatizzati	€ 788.852,00
5U1104055	Spese per i servizi di trasmissione dati forniti dal sistema pubblico di connettività (SPC)	€ 44.039.800,00
5U1104056	Spese per il servizio di garanzia dei sistemi informatici contro eventi distruttivi (business continuity disaster recovery)	€ 25.319.300,00
5U2112008	Acquisto macchine e attrezzature connesse con l'elaborazione automatica dati	€ 49.750.200,00
5U2112009	Spese per l'acquisizione di prodotti programma (software) connessi con la realizzazione di procedure automatizzate	€ 242.862.000,00

3.2 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 e, ovviamente, le risorse umane hanno un ruolo determinante nella creazione di valore pubblico, sia in termini di ricadute esterne, sia interne all'Istituto. È, pertanto, fondamentale definire i processi di lavoro, mappare le procedure utilizzate per poter individuare le competenze necessarie ed i profili di ruolo strategici nella fornitura dei servizi, onde garantire attraverso la formazione e lo sviluppo del sistema informatico le migliori condizioni di lavoro, la partecipazione attiva, la motivazione, la salute di genere ed il benessere organizzativo e aziendale.

3.3 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.

Il Piano assunzione prevede, nel 2025, l'assunzione di 3.719 unità (dirigenti, professionisti, e famiglie professionali) e la cessazione di 822.

La consistenza finale presunta al 31 dicembre 2025 sarà di 32.540 unità, esclusa dirigenza I fascia (PIAO- 2025-2027 slide pag. 97).

Il fabbisogno sostenibile del personale è stato aggiornato in relazione al Piano triennale dei fabbisogni del personale 2024/2026 adottato con Deliberazione del C.d.A. n.15 del 29 gennaio 2025 di aggiornamento della determinazione commissariale 15/2024 (PIAO 2024-2026) ed è pari a 33.184 unità.

3.4 PIANO DELLA FORMAZIONE

Gli indirizzi emanati mirano da tempo 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 e con le Linee Guida Gestionali (*"Valorizzazione delle risorse umane: sviluppo delle conoscenze, competenze e degli strumenti motivazionali"*).

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.

Il Piano della Formazione 2024-2026, approvato con la Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 59 del 17 luglio 2024 dopo aver condotto un'attività di ricognizione di eventuali rilevanti fabbisogni di formazione derivanti sia dalle modifiche organizzative legate all'adozione del Nuovo Ordinamento delle Funzioni centrali e territoriali dell'INPS, adottato dal Consiglio di Amministrazione con Deliberazione n. 21 del 30 maggio 2024, sia correlati ai progetti PES governati dalle strutture centrali e/o a supporto del conseguimento degli obiettivi strategici istituzionali.

Nel segno di continuità, il Piano della Formazione, inserito nel PIAO 2025-2027, dà maggiore attuazione alle direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23 marzo 2023 e del 28 novembre 2023, le quali forniscono indicazioni metodologiche e operative per la pianificazione, la gestione, la valutazione delle attività formative e per la promozione della partecipazione attiva dei pubblici dipendenti alle iniziative di sviluppo individuale e professionale delle competenze su tematiche di rilievo, con particolare focus sulle competenze trasversali abilitanti i processi di transizione digitale, ecologica e amministrativa delle pubbliche amministrazioni.

Tra gli obiettivi posti dalle suindicate Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione particolare rilievo assume, quale obiettivo a tendere di breve periodo per la formazione INPS, la soglia minima di 40 ore annue di formazione da garantire a ciascun dipendente/dirigente dell'Istituto.

Di particolare importanza, per i processi formativi posti in essere nell'Istituto, risultano gli aspetti correlati alla efficacia e qualità del processo di realizzazione delle attività, di soddisfazione degli stakeholder anche in ragione

del valore pubblico generato, di impatto organizzativo anche inteso quale effettiva capacità di supportare i cambiamenti in atto. Sotto questo aspetto una novità è rappresentata dall'introduzione nel 2025 di un nuovo criterio di ponderazione del valore della formazione realizzata – il credito formativo INPS (CFI) - espresso in termini di valore pubblico generato dalle specifiche attività formative; allo stesso tempo, la valorizzazione delle attività formative dell'Accademia INPS sviluppate in sinergia con le Università, nell'ambito di percorsi formativi di tipo Master o Alta Formazione, potrà essere realizzata con l'introduzione del collaudato credito formativo universitario (CFU).

La promozione della cultura previdenziale mediante attività di divulgazione e informazione nelle materie di competenza dell'INPS è stata affidata all' Accademia INPS incardinata presso la DCFAl. L'intento è quello di assicurare una "formazione permanente" di alto livello, anche con i necessari apporti esterni, intesa alla crescita professionale dei dipendenti dell'Istituto e degli iscritti alla Gestione unitaria Prestazioni Creditizie e Sociali, nonché volta alla elaborazione di una moderna cultura di servizio su cui formare figure professionali di Funzionari della Protezione Sociale in grado di gestire servizi integrati sulle politiche sociali di comune interesse con soggetti pubblici partner e/o altri soggetti operanti nel medesimo ambito.

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

Capitolo	DESCRIZIONE	Preventivo Assestato 2025
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
8U1104062	Spese per l'acquisto di servizi e beni per la formazione e l'addestramento del personale (compensi docenza esterna, prodotti, materiali, pubblicazioni, supporti ed altro finalizzati alla didattica)	€ 1.957.542,00

3.5 POLITICA DI PARITÀ DI GENERE

L'Istituto da sempre ha orientato la propria azione alla parità, al fine di garantire e potenziare la diffusione tra tutto il personale di una cultura volta alle pari opportunità, al superamento degli stereotipi di genere, al riconoscimento delle competenze per l'attribuzione di ruoli e responsabilità, alla valorizzazione delle differenze 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 2024-2026, proseguono anche per il 2025 in linea con la "Strategia nazionale per la parità di genere 2021-2026" predisposta dal Governo italiano, le attività conseguenti al riconoscimento della certificazione di parità di genere dell'Istituto, in esito alla valutazione positiva da parte dell'Ente certificatore accreditato ai sensi della prassi UNI/PdR 125:2022.

Il percorso avviato con l'istituzione del "Sistema di gestione della parità di genere", l'adozione delle Linee guida per le Politiche di parità di genere dell'Istituto, del Piano operativo di parità e del Comitato guida, consolida l'impegno dell'Istituto verso il miglioramento degli obiettivi di parità e la soluzione di alcune criticità rilevate in sede di audit per la certificazione di parità, al fine di consentire la programmazione, il monitoraggio, la consuntivazione e la valutazione d'impatto delle iniziative avviate e il mantenimento dei requisiti previsti dalla Prassi UNI/PdR 125:2022 per un miglioramento continuo e durevole nel tempo confermando il riconoscimento ottenuto anche per le prossime annualità.

Si espone di seguito il capitolo relativo alle spese suddette.

Capitolo	DESCRIZIONE	Preventivo Assestato 2025
4U1104078	Oneri connessi al finanziamento delle iniziative in materia della salute di genere in Istituto	€ 100.000,00

3.6 INTERVENTI DI RAZIONALIZZAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO

Gli indirizzi emanati dal Consiglio di Amministrazione sul patrimonio immobiliare a reddito dell'Istituto attraverso la Linea guida gestionale 2025 "Valorizzazione degli asset strategici per il miglioramento dei servizi e del modello di gestione del patrimonio" contempla due specifiche azioni: l'accelerazione dei processi di cessione del patrimonio immobiliare a reddito, anche percorrendo integrazioni con le politiche territoriali volte a contrastare l'emergenza abitativa e all'housing sociale; il secondo aspetto riguarda lo studio di specifica norma che consenta di apportare l'intero patrimonio immobiliare a reddito dell'Istituto in un fondo immobiliare specificamente istituito da una società di gestione del risparmio, selezionata sul mercato in base a criteri di professionalità, affidabilità e redditività.

Si tratta di azioni caratterizzate dal medesimo obiettivo – l'accelerazione del processo di dismissione del patrimonio immobiliare a reddito che residua in capo all'Istituto – attraverso due piani di azione che possono essere avviati contestualmente, salvo individuare nel tempo quello maggiormente efficace per le finalità sopra ricordate e adottare gli adeguati interventi di implementazione.

Come noto, l'Istituto è proprietario di molteplici unità immobiliari, aventi varia destinazione d'uso (residenziale, commerciale, direzionale, accessorie varie, etc.), e distribuite sull'intero territorio nazionale, anche se maggiormente concentrate nelle regioni del Lazio, per il 54% circa del totale, e della Lombardia, per il 15% circa del totale. La gran parte delle unità immobiliari sono localizzate in zone secondarie e/o periferiche delle città di riferimento e, pertanto, il relativo valore di mercato, oltre che la possibilità di loro cessione, tenuto conto delle conseguenti caratteristiche dei possibili acquirenti, sono influenzate in maniera determinante dalle dinamiche macroeconomiche nazionali e dall'andamento dei tassi di interesse. Sul piano qualitativo gli immobili a reddito ad oggi di proprietà dell'Istituto costituiscono prevalentemente la parte residua del grande patrimonio immobiliare dell'INPS alla fine del secolo scorso che non è stato possibile collocare sul mercato a seguito delle specifiche operazioni realizzate ad inizio degli anni 2000 (SCIP1 e SCIP2). In altri termini, si tratta in prevalenza di immobili che le società appositamente istituite a tal fine non sono riuscite a vendere, ossia di asset che presentano scarse prospettive di essere collocati sul mercato. Il rallentamento delle operazioni di apporto di immobili ai predetti fondi immobiliari, registrato negli ultimi anni, è dovuto alla indisponibilità, da parte di Invimit SGR, di acquisire asset caratterizzati da basse prospettive di collocabilità sul mercato (anche per i noti fenomeni di occupazione abusiva, che interessano circa 2.000 unità abitative) e che, quindi, avrebbero comportato una tendenziale riduzione della redditività dei fondi stessi.

Per il 2025 l'Istituto valuterà la percorribilità di nuove procedure di apporto dei propri immobili ai fondi gestiti dalla società per intere classi di asset, escludendo forme di selezione di quelli maggiormente appetibili. Laddove dette nuove politiche si rivelassero inadeguate, si seguirà il programma della proposta normativa diretta al raggiungimento dell'obiettivo della completa dismissione del patrimonio immobiliare non strumentale dell'Istituto e della sua piena valorizzazione, ai sensi dell'articolo 8 del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135, attraverso l'istituzione, da parte di una SGR selezionata sul mercato, di un fondo immobiliare chiuso, c.d. "Fondo Omnibus", di cui l'INPS sarebbe l'unico quotista, al quale apportare in blocco l'intero patrimonio immobiliare a reddito. In questa prospettiva, il soggetto selezionato avrebbe le condizioni di adeguare le strategie di vendita in funzione dei fattori di mercato e dell'effettivo valore dei beni e di strutturare con la necessaria elasticità la propria organizzazione operativa in funzione delle effettive esigenze gestionali del fondo ad essa affidato.

In riferimento al patrimonio strumentale, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 42 del 12 marzo 2025 sono stati delineati gli interventi su diverse sedi dell'Istituto.

3.7 PIANO DI COMUNICAZIONE

L'attività di comunicazione dell'Istituto è chiamata a garantire un approccio integrato alle esigenze di informazione dei diversi interlocutori dell'Istituto (cittadini, utenti, imprese, altre pubbliche amministrazioni/enti/organismi, *stakeholder* e media), per migliorare l'immagine, la reputazione e la riconoscibilità dell'INPS offrendo un'informazione trasparente, tempestiva e completa che valorizzi un processo di ascolto e condivisione.

Per il 2025, il Consiglio di Amministrazione ha deciso di adottare una Linea Guida Gestionale particolarmente focalizzata sulle giovani generazioni, "Iniziativa sulla cultura previdenziale indirizzate alle giovani generazioni". In un contesto sociale in cui i giovani sono spesso poco informati sulle questioni previdenziali e finanziarie, questa iniziativa vuole colmare quel divario di conoscenza, promuovendo una maggiore "consapevolezza previdenziale". Attraverso campagne mirate, incontri informativi e strumenti digitali pensati per un pubblico giovane, l'Istituto intende rendere la previdenza un tema accessibile e rilevante per le nuove generazioni, spesso distanti da queste tematiche. In particolare, l'Istituto si impegna a far conoscere i servizi offerti alle nuove generazioni ma anche e soprattutto a creare una cultura previdenziale radicata e duratura, affinché i giovani possano affrontare il futuro con maggiore sicurezza e consapevolezza. In particolare, nel mese di giugno 2025 è stato presentato il progetto "INPS per i giovani", un'iniziativa promossa dall'INPS e dedicata al futuro delle nuove generazioni.

In linea con la Linea Guida gestionale "Rafforzamento del sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti interni ed esterni, in ottica di partecipazione attiva alla produzione del Valore Pubblico e di miglioramento dei servizi" la vocazione dell'Istituto all'ascolto proseguirà anche nel 2025. Sfruttando l'analisi dei diversi target di utenti/cittadini saranno effettuate campagne di *Customer Experience* ingaggiando i diversi segmenti con modalità diversificate e in linea con le loro abitudini.

Conseguentemente, continuerà il monitoraggio del *sentiment* su social network, piattaforme di recensione, stampa, web, radio e tv, l'analisi delle risultanze delle indagini di customer e le segnalazioni interne per individuare aree di miglioramento. Nella logica di rafforzare la cultura della comunicazione di crisi saranno sensibilizzati i referenti della Rete Unificata di Comunicazione (RUC) rispetto a segnalazioni di eventi non ordinari o potenzialmente critici.

Con deliberazione n. 56 del 26 marzo 2025, il Consiglio di Amministrazione dell'INPS ha adottato il Piano di Comunicazione 2025 – "Insieme. Sempre - La forza del welfare generativo". Questo documento rappresenta lo strumento strategico attraverso cui l'Istituto pianifica e gestisce la comunicazione, rafforzando il rapporto con cittadini, imprese e istituzioni. Il 2025 segna un'evoluzione decisiva: consolidamento e trasformazione guidano il nostro impegno per un'INPS sempre più innovativa, accessibile e vicina ai bisogni reali della collettività. La comunicazione si evolve, diventando chiara, inclusiva e partecipativa, grazie a un forte impulso digitale, all'adozione di principi ESG e a un dialogo costante con l'utenza.

Le principali attività nell'ambito della comunicazione esterna saranno:

- presidio attivo delle pagine del Portale istituzionale, attraverso l'ottimizzazione dei contenuti, il miglioramento della navigabilità. Per facilitare il reperimento di informazioni e servizi saranno svolte attività di ricerca con gli utenti;
- revisione e semplificazione del linguaggio relativamente alle comunicazioni con l'utenza;
- estensione dell'azione dell'*Experience Authority*, affinché un numero sempre maggiore di servizi digitali sia portato agli standard di usabilità dell'Istituto, adotti il *design system* e rispetti il processo di progettazione utente centrica;
- rafforzamento della collaborazione con altre PP.AA./Enti/Organismi, partner istituzionali, altri *stakeholder*;
- consolidamento dei rapporti con i media nazionali e locali;
- progettazione e realizzazione di contenuti interattivi, video guide personalizzate e prodotti editoriali e multimediali;
- partecipazione a eventi e iniziative fieristiche anche in collaborazione con altre Istituzioni;
- graduale allineamento dei canali e degli strumenti alle Linee guida di Brand di cui l'Istituto si è dotato.

Il patrimonio artistico e culturale dell'INPS sarà anche nel 2025 valorizzato attraverso diversificate iniziative con l'obiettivo di far conoscere e rendere accessibili ai cittadini e ai territori di riferimento i palazzi storici e le opere d'arte.

Sul fronte interno, proseguirà l'impegno dell'Istituto di ottimizzare la comunicazione soprattutto attraverso il rilascio del nuovo portale Intranet: mediante la pubblicazione di news, la produzione di volumi tematici, foto, video e interviste saranno veicolate le informazioni. La Rete Unificata di Comunicazione (RUC) rappresenterà, infine, uno snodo importante per diffondere la cultura comunicativa dell'Istituto.

Capitolo	DESCRIZIONE	Preventivo Assestato 2025
5U1104058	Spese per l'informazione e la comunicazione istituzionale	€ 2.622.500,00

3.8 CONSISTENZA PATRIMONIALE MOBILIARE E IMMOBILIARE

Il Consiglio di Amministrazione modificando l'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'Inps (Deliberazione n.21/2024) ha ritenuto necessario porre una nuova attenzione sia sulle attività necessarie in materia di fondi immobiliari, società partecipate e possedute che, con riferimento alle società in house, sui compiti di controllo analogo a quello esercitato sui servizi Inps, sviluppando inoltre una nuova "governance gestionale" in grado di ideare e sviluppare nuove attività e servizi innovativi per l'utenza e per le strutture dell'Istituto, attraverso la istituzione di una specifica Direzione centrale denominata "Partecipazioni societarie e Politiche di investimento per l'Innovazione dei servizi". La Direzione gestisce le funzioni di controllo sui fondi e sulle società possedute e partecipate e valorizza le attività di tali soggetti per creare un maggiore "valore pubblico" per l'Inps e la collettività.

Di seguito si espone il prospetto relativo alla consistenza patrimoniale mobiliare e immobiliare dell'Istituto.

CONSISTENZA						
DESCRIZIONE	CONSISTENZA 01/01/2025	AUMENTI	DIMINUZIONI	CONSISTENZA PREVISTA AL 31/12/2025		
				PREZZO DI ACQUISTO	VALORE DI INVENTARIO	VALORE NOMINALE
Titoli Azionari	85.204.963,22	1.096.500,00	-	103.651.684,80	86.301.463,22	53.844.729,10
Titoli di Stato ed obbligazioni - titoli assimilati	40.677.280,82	-	2.697.000,00	-	37.980.280,82	-
Partecipazioni	225.000.000,00	-	-	225.000.000,00	225.000.000,00	225.000.000,00
Fondi Immobiliari	2.010.026.971,59	400.104.783,04	22.400.270,86	-	2.387.731.483,77	-
Altri Titoli compresi gli impieghi da perfezionare	36.481.549,69	-	9.096.500,00	-	27.385.049,69	-
Fondi Mobiliari e OICR	1.990.761,78	-	1.026.776,81	-	963.984,97	-
Totale	2.399.381.527,10	401.201.283,04	35.220.547,67	328.651.684,80	2.765.362.262,47	278.844.729,10

4 LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO

Il 2024 ha visto una significativa evoluzione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in quanto la rappresentazione della capacità dell'INPS di creare Valore Pubblico è stata ampliata passando dall'Indice Sintetico del Valore Pubblico, parametro di riferimento fino al 2023, alla misura del Valore Pubblico come definito nel nuovo SMVP 2024 approvato con la determinazione commissariale n. 110 del 21 dicembre 2024. 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 ambiti valoriali: sociale, istituzionale, economico, organizzativo e di ecosistema.

Il nuovo modello consente di valutare tutte le attività svolte dall'Istituto, incluse quelle al proprio interno, in un'ottica di valore pubblico prodotto, di impatto sul contesto sia interno sia esterno. Il SMVP 2024 ha, pertanto, profondamente modificato la logica di rilevazione delle attività, introducendo un modello multidimensionale, a matrice, che evidenzia il contributo e le correlazioni dei diversi fattori che lo compongono.

Hanno assunto un ruolo significativo i riferimenti alle misure di benessere equo e sostenibile (Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030 e indicatori di Benessere Equo e Sostenibile elaborati da ISTAT e CNEL, contesto ormai di riferimento per tutte le PPAA a livello europeo) e l'evidenza della necessità da un lato della legittimazione degli attori e degli stakeholders, dall'altro che le strategie perseguite siano in grado di produrre risultati atti a soddisfare i bisogni degli stakeholders stessi, pur attraverso un uso razionale delle risorse necessarie.

Le esigenze individuate ed espresse nel modello sono:

- Fondare il nuovo sistema del Valore Pubblico sulla persona e garantire che gli obiettivi dell'ente siano allineati dinamicamente con la rilevazione delle aspettative e della soddisfazione degli utenti;
- Rafforzare la percezione che i cittadini hanno sugli sforzi gestionali e sulle risorse che INPS impiega annualmente;
- Valorizzare le attività che non vengono adeguatamente considerate nel modello precedente, in particolare la produzione automatizzata e le attività di informazione e consulenza;
- Valutare gli obiettivi delle strutture INPS in base alle caratteristiche del contesto territoriale di riferimento con la clusterizzazione;
- Far emergere la capacità di interazione di INPS con le altre Amministrazioni, gli intermediari e i professionisti di settore, per rafforzare la rete a supporto dell'erogazione dei servizi sul territorio;
- Preservare il Patrimonio Informativo come Valore presente nel modello di misurazione e valutazione della performance;
- Disporre di processi di elaborazione automatica e tempestiva dei dati di produzione e garantire l'integrazione con i sistemi gestionali attuali grazie agli investimenti in corso previsti nei Piani di Evoluzione dei Servizi approvati dall'Istituto;
- Disporre di un sistema che consenta di adattare dinamicamente l'assegnazione e la rilevazione degli obiettivi e delle risorse al variare delle esigenze a cui l'Istituto deve rispondere, in coerenza con il principio di sussidiarietà e con lo smart working.

4.1 GLI ELEMENTI DI INNOVAZIONE DEL SISTEMA DEL VALORE PUBBLICO 2025

Il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance ha avuto una significativa evoluzione in diversi ambiti specifici.

a) REVISIONE DEL CATALOGO PRODOTTI

Il primo è riferito al nuovo sistema di misurazione collegato al catalogo prodotti in ottica di valore pubblico generato e di impatto determinato dall'attività di produzione. L'esigenza di aggiornare la modalità di rilevazione della produzione nasce dalla necessità di rilevare il processo di lavoro - nelle cc.dd. schede prodotto attività (SPA) - nella sua interezza fino alla determinazione dell'impatto inteso come cambio di stato dell'istanza presa in carico dall'operatore e dall'evoluzione delle procedure informatiche. Ciò al fine di determinare in modo razionale i coefficienti di omogeneizzazione dei prodotti cd outcome e sviluppare nell'Hub della pianificazione la sezione dedicata al catalogo prodotti, per la manutenzione dei coefficienti di omogeneizzazione e l'aggiornamento in occasione delle eventuali riprogrammazioni previste nel SMVP, come determinate dalle profonde evoluzioni dei contesti di riferimento.

Con ordini di servizio n. 2 del 28 febbraio 2024 e n. 8 del 21 marzo 2025, il Direttore generale ha individuato il gruppo di lavoro, composto da esperti centrali e territoriali, per procedere alle attività di revisione del catalogo prodotti. In particolare, il Gruppo di lavoro ha per il 2025, i seguenti obiettivi:

- a) completamento della rivisitazione dei prodotti, e dei codici che li compongono, in ottica di outcome al fine di renderli coerenti con il processo di lavoro e l'evoluzione tecnologica e organizzativa, attività funzionale e propedeutica all'onboarding nel Metaprocesso del sistema di pianificazione programmazione e controllo id gestione dell'Istituto;
- b) determinazione e revisione delle attività afferenti alle aree "Informazione e consulenza" e "Altre Attività" del catalogo prodotti;
- c) prosecuzione e manutenzione delle attività di misurazione nelle sedi;
- d) prosecuzione dell'attività di identificazione delle modalità di misurazione dei volumi di produzione realizzati grazie ai processi di digitalizzazione e automazione e del loro impatto sul servizio finale, valorizzando l'interazione tra tecnologia, risorse umane, organizzazione e competenze, fattori che concorrono congiuntamente alla determinazione della produttività e al miglioramento dei livelli qualitativi del servizio.

In continuità con l'attività di misurazione effettuata ad ottobre 2024 su 12 sedi territoriali, nel mese di maggio 2025 si è svolta l'attività di misurazione su prodotti stagionali o di particolare impatto su 6 sedi, al fine dell'elaborazione del tempo medio effettivo normalizzato relativo ai prodotti outcome.

Il secondo ambito è stato indicato anche dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nelle "*considerazioni per gli ulteriori sviluppi del sistema*" formulate sul parere sul SMVP 2024 a dicembre 2023.

L'Organo auspicava *"l'implementazione del sistema di valutazione per i medici e i professionisti ai fini di una più idonea strutturazione che tenga conto delle specificità e rappresenti con una maggiore evidenza i risultati conseguiti nonché il contributo al Valore pubblico"*.

b) NUOVA SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLE AREE DEI PROFESSIONISTI E MEDICO LEGALE

Nel 2024, la attività connesse ai diversi tavoli tecnici, ai quali hanno partecipato esperti sia centrali sia territoriali, ha consentito di individuare ulteriori innovazioni di modifica del Sistema. Infatti, le risultanze di tali tavoli sono confluite nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025 (deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 154 del 18 dicembre 2024), proseguendo quindi nel processo di costante revisione e miglioramento delle modalità di misurazione delle attività di produzione e degli sforzi gestionali in ottica di Valore Pubblico generato.

Al fine di completare l'evoluzione del modello di performance dei professionisti saranno necessari sviluppi tecnologici idonei a consentire il tempestivo controllo di gestione, tramite la necessaria automazione del flusso dei dati di tutte le attività svolte dalle procedure gestionali.

c) VALUTAZIONE DELLA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA

Per quanto riguarda la soddisfazione dell'utenza, l'OIV auspicava *"la progettazione di un sistema che rilevi come i dati scaturiti dalle indagini di customer, sia interne che esterne, vadano a impattare sull'attività gestionale dell'Istituto, dando evidenza agli interventi e correttivi adottati"*. La soddisfazione dell'utente ha fatto parte di recenti implementazioni: oltre alle indagini di customer svolte da anni dall'INPS alla sua utenza, sono state analizzate le interazioni dell'utenza con l'Istituto attraverso i diversi canali, per arrivare ad un puntuale apprezzamento dell'attività di consulenza svolta dalle sedi e la costruzione di un sistema di analisi dei feedback ricevuti dagli utenti per individuare le aree di miglioramento e le azioni grazie all'utilizzo dell'IA.

Su tale aspetto sono stati avviati alcuni tavoli tecnici che hanno le finalità di individuare un sistema integrato di valutazione del grado di soddisfazione.

d) CICLO DI BILANCIO

Ulteriori innovazioni al SMVP 2025 sono nell'area di costruzione dei budget e del bilancio con l'andata a regime del ciclo di bilancio, inteso come processo di costruzione supportato da un nuovo sistema gestionale informatico dei budget economici e del bilancio finanziario nonché la revisione degli indicatori fino ad oggi utilizzati sia per quanto riguarda le spese monitorate oltre all'introduzione di nuovi indicatori più rispondenti alle attività dell'Istituto. Inoltre, per quanto riguarda la formazione erogata ai dipendenti, sono allo studio appositi indicatori per valorizzare la numerosità dei corsi fruiti e il corrispondente effetto generato sulle attività istituzionali.

L'insieme di queste innovazioni contribuisce sempre più a rendere il modello del Valore Pubblico adottato dall'INPS sempre più rispondente alla misurazione e rendicontazione dell'impatto prodotto, alla successiva comunicazione a tutti del valore pubblico generato dall'operato dell'Istituto.

5 GLI OBIETTIVI DI PROGRAMMAZIONE ANNUALE 2025

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:

- Potenziamento dei processi di gestione e liquidazione del TFR e TFS.
- Implementazione delle nuove misure in tema di disabilità e non autosufficienza.
- Consolidamento delle azioni di deflazione e contenimento del contenzioso.
- Rafforzamento degli strumenti di recupero dei crediti contributivi e da prestazioni, in raccordo con gli agenti della riscossione.
- Consolidamento unificato delle posizioni assicurative in ottica di automazione dei processi gestionali.
- Espansione e potenziamento della funzione ispettiva, di vigilanza ed antifrode.

Gli obiettivi specifici (OSP), 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 2024, che vedono 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.

6 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 sono stati individuati nell'ambito del processo di programmazione.

Le strutture della Direzione generale hanno programmato, secondo le indicazioni contenute nella circolare n. 102 del 13 dicembre 2024 di avvio il processo di programmazione e budget per l'anno 2025, 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 dei Servizi e dai piani sviluppati anche in ottica di miglioramento (PES e PMI). Gli obiettivi declinati nel Processo saranno valutati ai fini della performance delle strutture centrali.

Nell'individuazione degli obiettivi e nella loro realizzazione dal punto di vista operativo, l'Istituto si muoverà secondo le linee indicate dall'AgID nel "Piano triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione" che si inserisce in un contesto di riferimento più ampio definito dal programma strategico "Decennio Digitale 2030", istituito dalla Decisione (UE) 2022/2481 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022, i cui obiettivi sono articolati in quattro dimensioni: competenze digitali, servizi pubblici digitali, digitalizzazione delle imprese e infrastrutture digitali sicure e sostenibili.

7 IL PIANO DI PRODUZIONE DELLE STRUTTURE TERRITORIALI

Il piano di produzione per l'anno 2025 con il relativo fabbisogno di risorse umane, economiche e strumentali predisposto dalle strutture territoriali fa riferimento al complesso delle attività produttive, focalizzando gli obiettivi sui prodotti ed il loro impatto nella logica del SMVP.

La fase di programmazione da parte delle strutture territoriali è orientata a definire, per l'anno 2025, il carico di lavoro, l'indice di produttività e l'indice di deflusso ottimale nonché il fabbisogno di risorse necessario (Circolare n. 102 del 13 dicembre 2024).

Nella tabella seguente è riportato il dettaglio del piano di produzione per il 2025.

PRODUZIONE LORDA	Piano 2025
PRESTAZIONI	8.131.651,59
FLUSSI	5.260.827,09
INFORMAZIONE E CONSULENZA	2.225.291,44

ALTRE ATTIVITA'	1.156.920,11
Totale aree di produzione	16.774.690,23

(*) Totale produzione al netto dell'area legale, area medico-legale e della vigilanza ispettiva

7.1 FABBISOGNI ECONOMICI

Le Direzioni Regionali/Direzioni di Coordinamento Metropolitano hanno predisposto il **fabbisogno di risorse economiche e** strumentali, finanziariamente compatibile con i limiti di bilancio 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.

7.2 INDICE DI DEFLUSSO

Per tutte le strutture di produzione dell'Istituto i volumi di produzione programmati hanno l'obiettivo di garantire un indice di deflusso pari ad 1 o superiore, nei casi delle sedi regionali o DCM più critiche da punto di vista della giacenza, per consentirne l'aggressione, anche attraverso lo strumento della sussidiarietà in ottica di metaprocesso.

Per il 2025, l'Indice di deflusso a livello nazionale è pari a 1,012.

7.3 PRODUTTIVITÀ

Il parametro obiettivo è caratterizzato da un indice di produttività, su base regionale e di DCM, in rapporto alle risorse disponibili del profilo amministrativo. Rispetto al 2024, la produttività è stata calcolata sui prodotti delle 4 aree (Prestazioni; Flussi, Informazione e consulenza; Altre aree). Gli indici sono stati diversificati in ragione della complessità organizzativa e del contesto socio-economico. Il sistema di produttività mira a valorizzare l'attività di ogni struttura, tenuto conto del contesto nel quale opera, in rapporto ai prodotti rilevati nel catalogo rivisto in ottica di valore pubblico e, quindi, dei prodotti *outcome*.

Per il 2025, l'Indice di Produttività a livello nazionale è pari a 91,47.

7.4 LA QUALITÀ DEL SERVIZIO

La qualità del servizio viene misurata attraverso le componenti dell'indice sintetico di qualità e valore pubblico del Cruscotto Qualità e Impatto, ossia l'indice sintetico di qualità delle aree di produzione e l'indice sintetico del valore pubblico per la valutazione dell'impatto.

Il Cruscotto qualità e impatto per il 2025 è stato ulteriormente migliorato e rivisto per le sezioni relative ai professionisti dell'Area Legale e Medico legale. Nel corso del 2025 prosegue l'analisi degli andamenti delle attività per valutare le ulteriori implementazioni dello strumento funzionali a renderlo sempre più rispondente al sistema del valore pubblico ed alle linee guida gestionali approvate dagli Organi.

7.5 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.

	Obiettivo 2025
Accertamenti	€ 4.822.692.064
Incassi e Pagamenti	€ 8.106.091.542

7.6 INDICE ECONOMICO DELLA GESTIONE

Anche l'aspetto legato alla contabilità delle Strutture è stato interessato da modifiche relative agli indicatori economici fino ad oggi utilizzati in Istituto con l'introduzione di nuovi indicatori, per renderli sempre più rispondenti alle esigenze di monitoraggio e controllo della spesa. Infatti, nel 2024 ha preso avvio una revisione degli indicatori economici della gestione fino ad oggi utilizzati in Istituto. Per rendere sempre più rispondenti alle effettive movimentazioni economiche delle strutture dell'Istituto sono stati rivisti i capitoli di bilancio che attualmente li compongono. La nuova composizione degli indicatori mira a monitorare più efficacemente alcuni aspetti connessi alla spesa, al fine di valorizzare le strutture più virtuose in termini di corretta programmazione.

Gli indicatori previsti nel 2025 dal SMVP sono:

- **Indicatore costi struttura:** è diretto a monitorare i costi di gestione degli immobili strumentali al fine di avviare un percorso di razionalizzazione della spesa (SMVP 2025 paragrafo 6.2.6.1). L'indicatore, composto da nove indicatori, misura, per singolo indicatore elementare, lo scostamento tra il budget economico (espresso in fase di programmazione), i Forecast trimestrali e l'effettivo di fine anno. Lo scostamento rispetto all'obiettivo, calcolato con una tolleranza massima del + 5%, è valutato sul totale delle voci che compongono l'indicatore.
- **Corretta gestione del conto transitorio 1005:** misura l'incidenza delle risorse economiche utilizzate sul conto transitorio 1005, di direzione regionale/di coordinamento metropolitano, sul totale delle spese di funzionamento alle scadenze previste (SMVP 2025 paragrafo 6.2.7). I capitoli per i quali è effettuata la valutazione sulla corretta gestione del conto transitorio 1005 sono evidenziati nell'allegato 3 della Determinazione del Direttore generale n. 29 del 28/02/2025 "Individuazione obiettivi per l'anno 2025".
- **Indicatore fabbisogni standard:** verifica la corretta programmazione dei fabbisogni economici, espressi dalle Strutture Territoriali, mediante specifiche modalità di risalita. Il numero indice del Costo Standard è calcolato come rapporto dell'indicatore risultante dalla programmazione dei fabbisogni della singola struttura territoriale e dall'indicatore medio della fascia di complessità di riferimento (SMVP 2025 paragrafo 6.2.6.3).
- **Indicatore di gestione della spesa:** ha come obiettivo il monitoraggio della gestione della spesa e dell'efficienza nella tenuta contabile delle Direzioni regionali/Direzioni di coordinamento metropolitano ed il miglioramento della gestione della spesa nelle Direzioni centrali responsabili di budget (SMVP 2025 paragrafi 6.2.7 e 6.2.8).