

INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



***RELAZIONE SULLO STATO DI
REALIZZAZIONE E SUL FUNZIONAMENTO
COMPLESSIVO DEL SISTEMA
DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA
E INTEGRITA' DEI CONTROLLI INTERNI
ex art.14,co.4 lett.a) e g) D.Lgs.150/2009***

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Luglio 2013

INDICE

1. PRESENTAZIONE	3
2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	5
2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	5
2.1.1 <i>Definizione di obiettivi, indicatori e target</i>	5
2.1.2 <i>Misurazione e valutazione della performance organizzativa</i>	11
2.1.3 <i>Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa</i>	16
2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE	18
2.2.1 <i>Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target</i>	18
2.2.2 <i>Misurazione e valutazione della performance individuale</i>	20
2.2.3 <i>Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale</i>	20
2.3 PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)	22
2.4 INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO	24
2.5 UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	27
3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI	29
3.1 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO	29
3.2 INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO	29
4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	33
5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ	36
6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	37
7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV	38
8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	41

1. PRESENTAZIONE

Il D.Lgs. n.150 del 27/10/2009 – art.14, comma 4 lettere a) e g) - assegna agli Organismi indipendenti di valutazione il compito di monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborando allo scopo una relazione annuale sullo stato di detto funzionamento.

In ordine all'applicazione di detta normativa e ai sensi dell' art. 13, comma 6 del citato decreto, la CIVIT ha assunto la delibera n. 4/2012, contenente le Linee guida per la predisposizione della richiamata relazione.

Tali direttive sono state oggetto di riesame in occasione della recente Delibera CIVIT n. 23/2013, in materia di Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

Con detta Delibera, la Commissione ha inserito la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema nel quadro più ampio dell'attività di monitoraggio degli OIV, prorogandone il termine di trasmissione, ed ha predisposto una serie di allegati per la raccolta delle informazioni in modo strutturato da parte degli OIV ai fini delle valutazioni che la CIVIT stessa deve realizzare sull'attuazione del ciclo della performance nelle pubbliche amministrazioni.

La presente Relazione, pertanto fa seguito all'analogo documento trasmesso in data 8 maggio 2012 e riferito al ciclo della performance 2011, assumendone contenuti e valutazioni e proseguendo il monitoraggio per l'anno 2012 e la parte di competenza del corrente anno 2013.

In via preliminare, è doveroso sottolineare che le attività di realizzazione del ciclo della performance per il biennio 2012-2013, si inseriscono nel nuovo contesto istituzionale e organizzativo scaturito dall'art. 21, comma 1, del D.L.6 dicembre 2011, n.201, con riguardo all'integrazione in Inps degli enti previdenziali Inpdap ed Enpals; nell'ambito, cioè, di precisi obiettivi di prioritaria rilevanza strategica per il sistema-paese rivolti a conseguire, attraverso l'integrazione degli enti previdenziali, finalità di risanamento della finanza pubblica.

E' opportuno, altresì, porre in evidenza che l'attivazione in Istituto delle disposizioni normative di cui al citato D. Lgs. n. 150/2009, in particolare in materia di implementazione del ciclo di gestione della performance, ha potuto raccogliere l'esperienza già maturata nell'ambito del sistema dei controlli

Organismo Indipendente di Valutazione

interni orientandone gli aspetti metodologici e procedurali in relazione alla rinnovata normativa.

Pertanto, in considerazione del delineato contesto e nella sostanziale coerenza con i principi e le finalità del D.Lgs n.150/2009, gli elementi del sistema complessivo che presentano margini di ulteriore sviluppo e perfezionamento si configurano nel 2012 quali tappe di avvicinamento agli standard richiesti, in un'ottica di progressivo miglioramento anche in relazione alle modifiche organizzative necessarie per completare il percorso di implementazione nel sistema INPS delle attività funzionali già svolte dai ricordati Enti soppressi e del relativo accorpamento logistico. Percorso che il legislatore ha previsto dovrà concludersi entro il 31 dicembre 2014.

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Preliminarmente all'esposizione dello sviluppo e del funzionamento complessivo delle modalità di misurazione e valutazione della performance complessiva ed individuale in Inps, va ribadita l'esigenza e l'urgenza, già evidenziate dall'OIV in precedenti occasioni, che l'amministrazione proceda ad una ridefinizione del vigente Sistema, sulla base delle indicazioni in materia contenute nelle delibere CIVIT n. 2/2012 e n. 6/2013. Ciò in ordine, sia alle esigenze di sviluppo ed implementazione della valutazione della performance individuale, sia alla necessità di garantire la congruità del modello di valutazione della performance organizzativa con il nuovo contesto istituzionale che scaturisce dall'integrazione con gli enti soppressi.

2.1 Performance organizzativa

2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Come rappresentato nella Relazione 2011, il Sistema di misurazione e valutazione vigente in Inps è stato approvato con Determinazione Presidenziale n. 196 del 24 dicembre 2010 nei termini idonei ad assicurarne la piena operatività dal 1° gennaio 2011, secondo quanto disposto in merito dall'art. 30, comma 3, del D. Lgs. n. 150/2009.

Si è già rilevato come detto Sistema risultasse coerente con i principi illustrati nelle delibere CIVIT n.88/2010 "Linee guida per la definizione degli standard di qualità" e n.89/2010 "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione delle performance", nonché con i contenuti minimi indicati nelle delibere della Commissione stessa n.104/2010 sulla definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance e n.114/2010 contenente indicazioni applicative ai fini dell'adozione di detti sistemi.

La definizione del Sistema è stata orientata a valorizzare **modelli, strumenti e sistemi informativi e gestionali** già presenti in INPS, volti a monitorare, nella logica di multidimensionalità sottesa all'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009, l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa dell'Istituto, oltre che dei fenomeni gestionali, con riferimento particolare al ciclo di formazione e gestione del Bilancio di previsione e al correlato processo di pianificazione, programmazione e budget.

In particolare, è rilevante evidenziare che la logica di Bilanciamento

Organismo Indipendente di Valutazione

valori (Balanced Scorecard) – adottata da tempo in Istituto come modello di governo gestionale - è rivolta ad assicurare l'allineamento e la coerenza tra le linee strategiche, gli obiettivi direzionali e le azioni operative, associando ad ognuna di esse appropriati indicatori di performance.

Più precisamente, per ciascun obiettivo strategico sono definiti indicatori in grado di misurare le risultanze per uno o più ambiti della performance organizzativa di cui all'art. 8 del D.Lgs. n.150/2009, integrato dalle indicazioni di cui alla delibera CIVIT n.104/2010 (Grado di attuazione della strategia, Portafoglio delle attività e dei servizi, Stato di salute dell'Amministrazione, Impatti dell'azione amministrativa, Confronti con altre Amministrazioni), in modo da favorire una visione integrata della performance globale e di ciascuna Unità Organizzativa.

Il **Sistema di misurazione della performance** che si è dato formalmente l'Istituto è stato sviluppato attorno ad indicatori relativi all'efficacia, all'efficienza dell'azione amministrativa, alla qualità dei servizi erogati e all'impatto sul contesto socio-economico (*outcome*).

Gli strumenti di monitoraggio sono articolati secondo viste logiche differenziate in relazione ai differenti livelli di responsabilità ed alle rispettive esigenze informative.

Alla misurazione della performance si perviene attraverso l'utilizzo di un *sistema di indicatori* costruito in relazione ai diversi livelli organizzativi rispetto ai quali viene effettuato il controllo, sulla base delle dimensioni strategiche e gestionali.

Il Sistema nella sua formulazione tecnica individua pertanto le specifiche tipologie di indicatori:

- indicatori di outcome (che misurano l'impatto, come risultato ultimo di un'azione),
- indicatori di efficienza e innovazione,
- indicatori di efficienza e qualità,
- indicatori di output (che si riferiscono al prodotto generato da una specifica struttura organizzativa e vengono normalmente indicati in termini quantitativi),
- indicatori di economicità.

Il Sistema recepisce anche il modello di "Scheda anagrafica degli indicatori", prevista dalla delibera CIVIT n. 89/2010, rivolta a caratterizzare correttamente gli indicatori di performance, contestualizzandoli all'interno del modello di misurazione e valutazione proposto.

E' opportuno, altresì, rilevare che il Sistema, così come designato,

Organismo Indipendente di Valutazione

- a) è in grado di fornire gli elementi per consentire la rilevazione effettiva della performance, secondo le caratteristiche specifiche degli indicatori;
- b) è in grado di consentire la **valutazione della performance**, avendo a riferimento una scala che permette di valorizzare il grado di raggiungimento del valore target per ciascuno degli indicatori correlati ai singoli obiettivi, in base all'entità dello scostamento registrato rispetto al valore obiettivo, sulle risultanze del processo di misurazione e per ciascun livello organizzativo.

Per la valutazione complessiva della performance organizzativa dell'Istituto si tiene conto, inoltre, di una composizione tra i diversi obiettivi che afferiscono agli ambiti della performance organizzativa, come indicati dall'articolo 8 del D.Lgs. n.150/2009.

La predisposizione dei Piani di performance, rispettivamente, per l'anno 2011 e per il triennio 2012-2014 ha preso a riferimento le indicazioni contenute nelle seguenti delibere CIVIT:

- n. 104/2010, sulla definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance;
- n.112/2010, contenente istruzioni operative per la predisposizione del documento programmatico che dà avvio al ciclo di gestione della performance;
- n. 114/2010, contenente indicazioni applicative ai fini dell'adozione di detti sistemi;
- n. 123/2010, che riguarda il tema della valutazione della dirigenza;
- n. 1/2012, concernente le Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione e dei Piani della performance.

Il Piano di Performance 2012-2014 approvato con Determinazione presidenziale n.29 del 30 marzo 2012, per quanto attiene ai contenuti programmatici, ha sviluppato le linee di indirizzo indicate nella Relazione programmatica per detto triennio dal CIV.

Gli indirizzi formulati dal CIV, assieme alle innovazioni normative di interesse per l'Istituto, costituiscono, pertanto il riferimento del Piano della Performance, in raccordo con il processo di pianificazione, programmazione e budget ed in coerenza con i documenti di bilancio e, in particolare, con la Nota Preliminare al Bilancio di Previsione 2012.

Il Piano di Performance Inps relativo al 2012 - di cui alla citata determinazione n.29, successivamente modificato con Determinazione n.221 del 28 novembre 2012 - presenta elementi di continuità metodologica con il Piano dell'anno precedente, accanto alle necessarie innovazioni che scaturiscono dal richiamato art. 21, comma 1, del D.L. 6 dicembre 2011, n. 201.

Organismo Indipendente di Valutazione

Infatti, detto Piano contiene anche due sezioni dedicate alla gestione degli enti soppressi, corredate da rispettivi allegati con i dettagli operativi. Quindi, di fatto, sono stati tenuti separati i piani dei tre Enti.

Inoltre, con la citata Determinazione presidenziale n.221/2012, sono stati integrati e modificati gli obiettivi di cui alla precedente versione approvata il 30 marzo 2012, per la necessità di procedere ad una armonizzazione degli obiettivi stessi e per una rendicontazione omogenea, soprattutto riguardo agli enti soppressi.

Si riportano di seguito, in sintesi e relativamente alle diverse sezioni del Piano, gli indirizzi e le prioritarie linee di attività che qualificano detti documenti programmatori. Tali indirizzi sono raggruppati in tre macro aree che rispondono ad una ripartizione che tiene conto, in attesa del completamento del processo di integrazione, della missione che avevano i singoli Enti.

Sezione Gestione Privata

L'attività di monitoraggio per l'anno 2012, svolta nell'ambito della funzione di valutazione e controllo strategico, si colloca all'interno di un quadro metodologico rappresentato dal Processo di pianificazione, programmazione e budget come definito dal vigente Regolamento per l'amministrazione e la contabilità, che prende avvio dalla Relazione Programmatica 2012-2014 approvata dal CIV con delibera n.15 del 28 Luglio 2011.

In attuazione del ciclo di misurazione e valutazione della performance, ai sensi del D. Lgs. n. 150/2009, gli esiti dei richiamati processi di bilancio e di programmazione e budget confluiscono nel Piano della performance 2012.

A seguito dell'incorporazione degli enti soppressi, il CIV è intervenuto con una integrazione delle Linee di indirizzo (Delibera n.4 del 14 febbraio 2012: "Relazione programmatica per gli anni 2012-2014. Integrazione"), confermando come aree di impegno strategico:

- Il sistema previdenziale e assistenziale,
- La riorganizzazione interna dell'Inps.

Nell'ambito di tali aree di intervento, sono state individuate le seguenti Linee strategiche per il triennio 2012-2014:

- Interventi sulla struttura organizzativa dell'Istituto
- Politiche del personale
- Interventi sul soggetto contribuente
- Interventi sul processo assicurato pensionato

- Interventi sul processo a sostegno del reddito
- Interventi sull'Invalidità CIVile
- Interventi in materia di contenzioso
- Interventi sui servizi generali ed istituzionali

Analogamente agli anni precedenti, il Piano della Performance 2012-2014 ha recepito le suddette Linee di indirizzo declinandole in Linee Guida Gestionali e nei rispettivi Programmi obiettivo, con i relativi indicatori, target ed impegni economici.

Sezione Gestione Pubblica

Il monitoraggio per l'anno 2012 ha riguardato la sezione del Piano della Performance Inps-Gestione ex-Inpdap che recepisce l'impostazione metodologica complessiva e gran parte degli obiettivi strategici già contenuti nel Piano della Performance Inpdap 2012-2014. Tale impostazione è definita in conformità agli ambiti di misurazione della performance di cui all'art.8 del D.lgs. 150/2009 e successivamente riassunti dalla CIVIT nelle macro aree: Grado di attuazione della strategia, Stato di salute, Portafoglio dei servizi ed Impatti.

La macro area "**Il grado di attuazione della strategia**" si articola in otto indirizzi con lo scopo di rinnovare e rafforzare l'impegno dell'Inpdap alla diffusione sul territorio delle prestazioni di welfare, all'informazione capillare e puntuale sulle prestazioni, all'adozione di una modulistica accessibile ed all'erogazione di servizi on line. Le attività svolte tendono all'ottimizzazione dei costi di gestione ed all'economicità dei servizi resi. Il processo di automazione delle prestazioni pensionistiche dovrà trovare attuazione attraverso il completamento della banca dati delle posizioni assicurative.

Lo "**Stato di salute**" identifica le condizioni economiche, organizzative e di relazioni che garantiscono il perseguimento delle strategie e l'erogazione dei servizi.

Il "**Portafoglio dei servizi**" individua i servizi che contraddistinguono l'azione della Gestione ex-Inpdap rispetto agli utenti ed ai portatori di interesse, mirando non solo ad una crescita del "numero dei servizi offerti" ma anche ad una loro maggiore tempestività.

Gli "**Impatti**" indicano l'outcome atteso a seguito di un corretto sviluppo della strategia, in termini di soddisfazione dei bisogni del cittadino.

Vengono individuati i seguenti Progetti strategici, che coinvolgono in via prioritaria le Direzioni centrali di prodotto (*Credito e welfare, Entrate e posizioni assicurative e Previdenza*) e le Direzioni territoriali:

- Posizione assicurativa completa e congruente on line

Organismo Indipendente di Valutazione

- Progetto entrate contributive
- Modernizzazione della struttura dei servizi
- Potenziamento, consolidamento e diversificazione sul territorio servizi Welfare
- Efficientamento e qualità

Si rileva che le integrazioni al Piano della Performance, sopravvenute con la citata Determinazione n.221/2012, assegnano alle direzioni centrali di staff (*Organi, Organizzazione e qualità, Audit, Pianificazione budget e controllo di gestione, Risorse umane, Comunicazione, Sistemi informativi, Approvvigionamento e provveditorato, Patrimonio e Investimenti e Ragioneria e finanza*) la responsabilità di specifiche Linee di attività in tema di integrazione.

Sezione Gestione Lavoratori Spettacolo

Il monitoraggio per l'anno 2012 riguarda la sezione del Piano della Performance Inps -Gestione ex-Enpals che, conformemente alla Circolare n.3/2012 del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, si propone di assicurare la continuità delle azioni di miglioramento della produttività e della qualità dei servizi avviate negli anni precedenti e di portare a completamento i progetti di innovazione in corso di realizzazione, contribuendo nel contempo a realizzare un'integrazione efficace delle strutture e delle funzioni nel nuovo contesto istituzionale.

Per la Gestione ex Enpals il Piano della Performance individua quattro aree strategiche:

- 1) L'aumento della *compliance* agli obblighi contributivi e la diffusione di una correttezza contributiva;
- 2) il consolidamento nella gestione dei rapporti con gli utenti e l'erogazione di servizi di qualità orientati alla tempestività, accessibilità, trasparenza e customer satisfaction;
- 3) l'integrazione efficace del nuovo contesto;
- 4) l'analisi dei fattori di domanda ed offerta di welfare nei settori assicurati.

L'articolazione del Piano della Performance Inps 2012-2014 in tre sezioni, rispettivamente riferite ai tre enti accorpati, non si presenta, a parere dell'OIV, come elemento di criticità. Al contrario, essa costituisce l'esito di un impegno programmatico rivolto a procedere sulla via della progressiva integrazione.

Organismo Indipendente di Valutazione

Per quanto concerne il livello di coerenza tra gli obiettivi contenuti nel Piano della Performance 2012-2014 con i requisiti metodologici di cui all'art. 5 del D. Lgs. n. 150/2009, si conferma quanto rilevato in occasione della precedente Relazione e precisamente:

- la rilevanza e la pertinenza degli obiettivi rispetto ai bisogni di servizio della collettività e alla missione istituzionale dell'Ente sono correlate alla realizzazione di un processo di pianificazione, programmazione e budget che prende avvio e trova conclusione formale in atti di un Organo di indirizzo politico rappresentativo dei portatori di interesse;
- detti obiettivi sono articolati in relazione agli specifici ambiti di attività di produzione e di gestione amministrativa e sono espressi attraverso un sistema di indicatori e target che, in relazione alla specifica tipologia, ne consentono la verificabilità e misurabilità;
- ciascuno degli obiettivi previsti dal Piano è definito sulla base di serie storiche così da determinare una tendenza di progressivi e significativi miglioramenti nella qualità dei servizi erogati, oltre che nell'efficiente ed economico uso delle risorse;
- il sistema di obiettivi è riferito all'arco temporale annuale, nell'ambito di indirizzi strategici di orizzonte triennale.

2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione della performance organizzativa avviene in coerenza con quanto disposto in materia nel Sistema di misurazione e valutazione Inps e in stretta correlazione con i processi di controllo di gestione.

Anche a questo riguardo si deve porre in evidenza il mutamento del complessivo quadro organizzativo e gestionale scaturito dal più volte richiamato art. 21, comma 9, del decreto n. 201/2011.

Infatti, come già accennato, per ciò che attiene al ciclo della performance, l'esercizio 2012 si è configurato come fase transitoria orientata a garantire, ad un tempo, la continuità dei livelli di servizio agli utenti e l'avvio di processi di integrazione che dall'anno successivo si prevede debbano trovare visibile realizzazione.

Nell'ambito del Piano della Performance 2012-2014, pertanto, a ciascuna delle tre grandi aree di interesse istituzionale (lavoratori privati, pubblici, sport e spettacolo) è riservata una sezione specifica, ognuna redatta in continuità con i precedenti rispettivi Piani della performance relativamente agli obiettivi e alle modalità di misurazione e valutazione.

In merito, va rilevato che l'OIV - nell'ambito dell'attività di controllo strategico condotta ai sensi dell'art. 14, c. 2, del D.Lgs. n. 150/2009 - ha

Organismo Indipendente di Valutazione

esposto nel primo Report di avanzamento al 30 giugno 2012 alcune considerazioni in merito ai sistemi di controllo della performance, in ordine alle esigenze di progressiva integrazione delle modalità di programmazione e budget.

In particolare, l'OIV ha ritenuto opportuno evidenziare l'esigenza che la progressiva integrazione dei diversi modelli di monitoraggio e misurazione in uso per le diverse gestioni sopra richiamate converga attorno ad alcuni standard di adeguatezza, coerenti con le esigenze di controllo e di valutazione della performance, poste dalla normativa in materia di ciclo della performance, nonché dagli stessi Organi dell'Inps, che di seguito si rappresentano:

- Modalità di monitoraggio e valutazione che forniscano informazioni gestionali valide, affidabili e funzionali in quanto:
 - scaturite da procedure di raccolta e di elaborazione dei dati univoche e affidabili, in grado di fornire i dati di produzione con modalità che ne garantiscano la loro certezza;
 - tempestive, in grado di adeguare i tempi della reportistica alle esigenze di monitoraggio e controllo costante delle attività gestionali e di produzione;
 - tali da consentire di distinguere la produzione di competenza della sede da quella effettivamente svolta a seguito di processi di sussidiarietà;
 - in grado di misurare in modo omogeneo la produzione complessiva, raffrontando i molteplici output derivanti dai diversi processi di lavorazione;
 - adeguate a misurare in termini di efficacia, efficienza ed economicità il posizionamento delle strutture di produzione rispetto ai valori assunti dalle altre Sedi (benchmarking), nonché lo scostamento dai propri risultati dell'anno precedente (trend) o dall'obiettivo prefissato (budget).
- Adeguata rappresentazione degli output attesi, formulata in termini operativamente definiti e pertanto controllabili ed elaborabili ai diversi livelli di analisi e sintesi della reportistica.
- Profondità di misurazione della performance in relazione all'articolazione dei livelli organizzativi, tale da raggiungere quanto meno il livello delle aree dirigenziali, contribuendo in tal modo anche ad una valutazione più puntuale degli apporti individuali alla performance.
- Esplicitazione delle formule, ovvero degli algoritmi, di derivazione dai dati informativi più analitici degli indicatori di sintesi, per una valutazione d'insieme integrata della performance organizzativa e, al tempo stesso, per consentire a successivi livelli di dettaglio l'analisi delle cause degli scostamenti rilevati.
- Esplicitazione dei criteri e dei parametri di valutazione, attraverso una ponderazione delle diverse attività oggetto di misurazione tale da rappresentare l'ordine di priorità tra le diverse linee progettuali.

Organismo Indipendente di Valutazione

- Completezza dei parametri di misurazione adottati, anche in termini di impiego di personale nelle diverse attività, allo scopo di derivare indicatori di produttività ed economicità necessari per apprezzare la congruità degli obiettivi rispetto alle risorse assegnate.
- Correlazione tra le informazioni relative alla produzione e alle attività progettuali e i dati economico finanziari, al fine di apprezzare costo e valore della produzione.

In considerazione dello stato di evoluzione delle modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa sopra delineato, si ritiene opportuno rimandare l'esposizione delle rispettive metodologie alle precedenti Relazioni degli OIV di Inps, Inpdap ed Enpals predisposte nel 2012 e, più utilmente, sottolineare gli elementi di novità che si delineano in ordine all'attività programmatica per l'anno 2013.

A tale proposito, si rileva che la Nota preliminare al Bilancio preventivo 2013 - che rappresenta elemento di raccordo tra la programmazione economico-finanziaria e di bilancio e il ciclo della performance, prefigurandone contenuti e metodologie - supera l'articolazione delle tre grandi aree di interesse istituzionale, che ancora caratterizzava il Piano 2012-2014, per sviluppare modalità integrate di pianificazione sia per le strutture centrali che per quelle territoriali.

In tal senso il Piano della performance 2013-2015, adottato con Determinazione presidenziale n.131 del 12 giugno 2013, ribadisce la struttura programmatica integrata della Nota citata e traduce, per quanto concerne i centri di responsabilità centrale, le indicazioni del CIV in Linee di indirizzo, rispettivamente declinate in Linee guida gestionali e relativi Programmi obiettivo .

Le Linee di indirizzo individuate riguardano:

1. Interventi sulla struttura organizzativa dell'Istituto,
2. Politiche del personale,
3. Interventi sul soggetto contribuente,
4. Interventi sul processo assicurato pensionato,
5. Interventi sugli altri processi primari,
6. Interventi sull'invalidità CIVile,
7. Interventi in materia di contenzioso,
8. Interventi sui servizi generali e istituzionali.

La predisposizione del Piano di produzione per l'anno 2013, assegnato alla responsabilità delle Direzioni regionali, pur nelle more dell'emanazione dei decreti ministeriali previsti dal richiamato art. 21, comma 9, del decreto n. 201/2011, procede verso la progressiva integrazione delle gestioni privata, pubblica e dello sport e spettacolo, orientandosi alla completa rappresentazione delle domande di servizio, delle giacenze e dei programmi di

Organismo Indipendente di Valutazione

produzione, individuando obiettivi di qualità e produttività nella logica del miglioramento continuo.

Illustrando sinteticamente il modello metodologico sotteso alla programmazione delle attività per il 2013, si individuano i seguenti ambiti di misurazione, distintamente per le strutture centrali e per le strutture territoriali.

- A) Per i Centri di responsabilità centrali si individuano quattro ambiti di misurazione della performance:
- a) linee guida gestionali e Programmi obiettivo assegnati alla struttura - direttamente derivanti dalla *mission* aziendale e dalle indicazioni strategiche definite dagli Organi di indirizzo politico- amministrativo - con la descrizione precisa degli obiettivi e dei relativi indicatori e target;
 - b) attività di autofunzionamento delle strutture centrali: Obiettivi, indicatori e target di efficienza, efficacia e consumo di risorse;
 - c) costi discrezionali di funzionamento (straordinario e turni, missioni, *timesheet*);
 - d) collegamento tra gli obiettivi assegnati ai Centri di responsabilità di primo livello con le attività e le risorse assegnate ai centri di secondo livello in cui si articola la struttura centrale.
- B) Per i Centri di responsabilità regionale, ai quali sono assegnate le attività di produzione assegnate alle strutture territoriali a diretto contatto con i cittadini utenti si prende a riferimento la totalità dei prodotti/servizi relativi alle diverse aree istituzionali (assicurato/pensionato, soggetto contribuente, prestazioni a sostegno del reddito, welfare, ecc.), attingendo i dati informativi di interesse dalle procedure operative nonché dai sistemi di gestione del personale e di contabilità.

Gli ambiti di misurazione presi a riferimento nella Nota preliminare al Bilancio preventivo 2013 scaturiscono dalla declinazione delle linee di indirizzo in obiettivi operativi e possono essere riassunti come segue:

- a) volumi di produzione, intesi sia come rilevazione della produzione omogeneizzata ordinaria sia come rilevazione della giacenza (indice di giacenza) rivolta allo smaltimento degli arretrati;
- b) impiego di risorse umane e produttività, in termini di percentuali di presenza e di collocazione del personale nei processi di lavoro e nelle aree di supporto, nonché di rapporto tra produzione realizzata e risorse umane utilizzate;
- c) valorizzazione dell'attività di informazione e consulenza delle strutture provinciali;
- d) obiettivi di efficacia e qualità, distintamente individuati per i diversi processi di produzione (tempi soglia o tempi medi di erogazione della

Organismo Indipendente di Valutazione

- prestazione, incremento incassi, riduzione interessi legali, ecc.) e definiti in misura incrementale rispetto all'esercizio precedente;
- e) valore della produzione, al fine di valutare il valore generato dalle attività di produzione rispetto a specifiche voci del bilancio finanziario;
 - f) obiettivi di autofunzionamento per le Direzioni regionali;
 - g) piano della logistica, orientato al processo di razionalizzazione degli immobili strumentali;
 - h) obiettivi correlati alla rilevazione dei Costi di funzionamento, intesi sia in termini di costo medio totale o netto per unità di prodotto;
 - i) obiettivi di economicità della gestione, definiti in termini di rapporto tra risultati conseguiti e costi di funzionamento sostenuti.

Le informazioni scaturite dall'elaborazione di tali dati sono rinvenibili in specifici cruscotti idonei a fornire, ai diversi Centri di Responsabilità direzionale o gestionale, una rappresentazione con livelli di maggiore o minore sinteticità a seconda degli indici utili ai fini del governo del sistema.

Peraltro, l'aggregazione dei risultati analitici per ciascuno degli indicatori adottato per la produzione consente di pervenire, secondo specifici parametri di ponderazione, ad una valutazione di sintesi in merito alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi, valutando in tal modo anche le linee di tendenza nelle diverse aree di attività ai fini dell'attivazione tempestiva di eventuali correttivi.

Pertanto, nel complesso si rileva la bontà della qualità dei dati utilizzati per la misurazione, di cui peraltro ne andrebbe accelerata la messa a disposizione della dirigenza sviluppandone altresì l'affidabilità e tempestività della raccolta.

La cadenza delle attività di riprogrammazione/consuntivazione è stata prevista trimestralmente, parallelamente per le strutture centrali e le direzioni territoriali, nell'ambito delle procedure dedicate ai piani di attività (Piano budget e Sap BW Sem) e alla contabilità (SAP CO).

Il Sistema prevede che le risultanze dei monitoraggi periodici siano portate con la medesima cadenza all'esame degli Organi politico-amministrativi, allo scopo di verificare l'andamento complessivo della performance e rilevare eventuali scostamenti tra gli obiettivi programmati e i risultati conseguiti, anche in ordine all'attivazione se necessario di interventi correttivi.

2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

La metodologia individuata in Inps per la misurazione e valutazione della performance organizzativa è da ritenersi rispondente ai principi ed ai criteri esposti nel citato decreto n. 150/2009.

Pur in assenza del perfezionamento delle integrazioni del Sistema, si evidenziano i seguenti fattori positivi:

- a) il Piano della performance per gli anni, rispettivamente, 2011 e 2012-2014 è correlato strettamente con il processo di pianificazione, programmazione e budget e, in particolare con la Nota preliminare di cui al Bilancio preventivo per l'esercizio di riferimento;
- b) si tratta di una metodologia che da tempo è sviluppata e consolidata in Istituto, arricchendosi ogni anno di ulteriori elementi in grado di cogliere e rappresentare la complessità in rapporto agli obiettivi strategici;
- c) detta metodologia è sottoposta ad un iter di approvazione e negoziazione tra i diversi organi e livelli organizzativi, centrali e territoriali, tale da assicurare il coinvolgimento dei diversi soggetti istituzionali (anche nella rappresentanza dei portatori di interesse) e organizzativi nella definizione degli obiettivi strategici e operativi; anche se andrebbe meglio sviluppata la parte relativa alla condivisione degli obiettivi con la dirigenza e la comunicazione dei risultati raggiunti;
- d) la visione strategica del Piano della performance risulta correlata (in applicazione di quanto disposto dal vigente Regolamento di amministrazione e contabilità, ai sensi del Dpr n. 97/2003) alle Linee di indirizzo esposte nella Relazione programmatica triennale del CIV, aggiornata ogni anno; ritenendo però necessario, proprio per la valutazione del Direttore Generale, l'individuazione specifica nella Relazione Programmatica degli obiettivi strategici annuali e pluriennali;
- e) gli strumenti di rappresentazione dell'andamento della performance utilizzati sono adeguatamente sperimentati e consentono di evidenziare il rapporto tra l'obiettivo e il risultato, nonché l'apprezzamento della performance complessiva attraverso la composizione dei diversi indicatori di riferimento;
- f) la chiarezza nella definizione degli obiettivi, dei correlati indicatori e target, nonché del *cascading* di tali obiettivi nei diversi livelli organizzativi dirigenziali è adeguata in ordine alle esigenze di reporting ai diversi livelli direzionali e gestionali.

Organismo Indipendente di Valutazione

A tale riguardo, l'Organismo pone in rilievo due aspetti concernenti la dimensione strategica della metodologia di misurazione e valutazione della performance in essere:

- a) la dimensione strategica triennale del Piano della performance è data dal suo riferimento alla Relazione programmatica triennale del CIV, rispetto alla quale il Piano si caratterizza per una più precisa indicazione degli obiettivi propri della gestione annuale. L'articolazione degli obiettivi e dei relativi indicatori e target si qualifica, anche nel corso del medesimo esercizio, in relazione alle esigenze di flessibilità e rapida adattabilità ad un contesto normativo e socio-economico di riferimento in costante evoluzione, tale da fare risultare scarsamente duttile e puntuale un apparato metodologico centrato sul mero "scorrimento annuale" degli obiettivi;
- b) la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, in particolare per gli obiettivi di *outcome*, avviene sulla base della misurazione degli obiettivi operativi a questi correlati, attraverso livelli di opportuna aggregazione, secondo un predefinito schema "a cascata".

2.2 Performance individuale

2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Si rappresenta, in premessa, che il Sistema di valutazione e misurazione della performance adottato dall'Inps nel 2010 e riferito al 2011 inserisce le attività rivolte alla valutazione della performance individuale nell'ambito delle "azioni di miglioramento", delineando un percorso realizzativo rivolto a definire operativamente il modello, il processo, le metodologie e gli strumenti.

A tale riguardo si rileva quanto segue:

- a) nel primo periodo di implementazione del ciclo della performance le iniziative poste in essere su questa materia - che proseguono peraltro linee di attività già realizzate negli anni precedenti in ordine alla valutazione delle qualifiche dirigenziali e dei professionisti e medici - definivano una tappa di tale percorso, consolidando la stretta integrazione e coerenza tra valutazione della performance organizzativa e apprezzamento del contributo dei singoli;
- b) dal 2010 non sono state, però, apportate modifiche o integrazioni al Sistema, né per gli aspetti generali né per quanto rilevato nel punto a).

Pertanto nella presente Relazione non si può che ribadire quanto già rappresentato in altri scritti:

- il Sistema, così come disegnato, prevede, la piena integrazione tra la valutazione della performance individuale con la programmazione economico-finanziaria e con i sistemi di gestione delle risorse umane;
- esso Sistema definisce le linee guida per la predisposizione da parte dell'Amministrazione del processo e delle modalità di valutazione della performance individuale, relativamente alle categorie di personale interessato, agli ambiti e ai criteri di base per l'apprezzamento della performance individuale, alle apposite schede di valutazione;
- il Sistema, inoltre, individua le categorie dei soggetti valutabili, in funzione della qualifica e del ruolo organizzativo, contemplando le varie figure di personale previste;
- in riferimento alla valutazione della dirigenza di vertice, - che nel caso dell'Istituto è stata fatta coincidere con la figura del Direttore Generale, - il Sistema prevede che prioritario riferimento va fatto ai risultati della complessiva performance organizzativa dell'intero Ente, rilevati sulla base del Sistema stesso, evidenziando rispetto ai risultati ottenuti il

Organismo Indipendente di Valutazione

contributo reso con gli atti gestionali assunti e le iniziative intraprese, nonché l'impulso fornito ai processi di cambiamento organizzativo e culturale dell'ente stesso.

- il profilo di valutazione individuale indicato dal Sistema è rivolto a comporre i diversi elementi di valutazione dei soggetti interessati in relazione alle caratteristiche individuali e di ruolo oltre che agli obiettivi organizzativi e/o del gruppo di lavoro assegnati;
- detto profilo si specifica operativamente in relazione ai rispettivi ruoli organizzativi dei valutati ed è costruito attraverso l'identificazione degli ambiti che concorrono a comporre la valutazione individuale in rapporto al differente peso attribuito a ciascuno dei suddetti ambiti;
- con riferimento agli ambiti individuati, il Sistema prevede che l'amministrazione - sulla base di un preliminare "dizionario delle competenze", non ancora adottato - predisponga distinte schede di valutazione che contengano le seguenti dimensioni essenziali:
 - a) risultati (Performance dell'amministrazione, Performance dell'Unità operativa di appartenenza e Obiettivi di gruppo/individuali)
 - b) comportamenti/competenze
- il risultato complessivo derivante dalla somma dei risultati parziali relativi ai diversi ambiti, così come previsto dalla scheda, permetterebbe la confrontabilità delle diverse valutazioni effettuate, anche ai fini della predisposizione delle graduatorie previste dall'art. 19, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009;
- il Sistema prevede, inoltre, che il processo di valutazione della performance individuale, sia articolato secondo i seguenti passaggi sequenziali:
 - definizione delle linee guida di valutazione;
 - assegnazione obiettivi di risultato e di comportamento;
 - monitoraggio risultati (verifiche intermedie);
 - valutazione del raggiungimento degli obiettivi di risultato e comportamento;
 - comunicazione valutazione con consegna schede;
 - eventuale realizzazione procedure di conciliazione;
 - attivazione processi di gestione delle risorse umane.

L'attuazione del Sistema darebbe definizione al processo di valutazione in esame.

Il Piano della performance 2012-2014 - in merito al quale si è già evidenziata l'incidenza delle innovazioni introdotte dall'art. 21, comma 9, del decreto n. 201/2011 - ha posto le condizioni per un apprezzamento della performance individuale strettamente correlata con la misurazione della performance organizzativa.

2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

In premessa, è necessario evidenziare che il contesto è ancora segnato dagli effetti del perdurante blocco della contrattazione nazionale a seguito della Legge n. 122/2010, in ordine all'espletamento degli adempimenti di cui all'art. 19 del D. Lgs. n. 150/2009.

Per quanto concerne i dirigenti e i professionisti, pur non risultando sottoscritti i Contratti collettivi nazionali ed integrativi per il 2012 – attualmente in fase di certificazione-, sono stati presi a riferimento i CCNI di Ente sottoscritti per l'anno 2011, in coerenza con le disposizioni contenute nel CCNL dell'Area VI della dirigenza sottoscritto in data 21/7/2010, che ha previsto tra l'altro, in via transitoria e sperimentale, un sistema di ripartizione della retribuzione di risultato basata sul diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi.

Per il personale delle aree ABC, invece, si rileva che la contrattazione nazionale di riferimento più recente è quella relativa al contratto per il quadriennio normativo 2006-2009, sottoscritto il 24 gennaio 2008, e al contratto per il biennio economico 2008-2009, sottoscritto il 18 febbraio 2009.

In tale quadro, il contratto integrativo di ente per l'anno 2011 correla l'erogazione del trattamento accessorio alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di produzione e di qualità dei servizi, anche in rapporto al coefficiente di merito attribuito dal dirigente in considerazione del contributo al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Relativamente alle attività poste in essere in ordine alla valutazione delle performance individuali, si conferma quanto esposto nella Relazione relativa al 2011 e precisamente che:

- per quanto attiene al grado di condivisione all'interno dell'amministrazione del Sistema adottato, va rilevato che regole, modalità e criteri di valutazione sono di fatto quelli individuati dalla contrattazione nazionale e integrativa di ente vigente;
- a detta contrattazione fanno anche riferimento le modalità di conciliazione e di risoluzione delle istanze rappresentate dai valutati per come esposte nel Sistema;

Organismo Indipendente di Valutazione

- va altresì posto in rilievo l'esigenza che l'Istituto, in linea con le disposizioni normative in proposito, definisca le modalità di comunicazione preventiva, in itinere e a consuntivo tra i valutatori e i valutati riguardo ai criteri di valutazione ed ai risultati conseguiti, rendendo gli stessi puntuali rispetto agli obiettivi attesi.

In considerazione delle evidenti difficoltà che si incontrano, anche in questo ambito, in relazione al processo di riorganizzazione dell'Istituto, l'esperienza finora realizzata in Inps, per la valutazione dei dirigenti e dei professionisti, dimostra di esprimere, correlazione tra la valutazione individuale e i risultati della performance organizzativa, sia dell'amministrazione nel suo complesso sia per le singole unità organizzative di appartenenza.

Detta valutazione, secondo quanto indicato nelle fonti di riferimento, viene espressa sulla base dei seguenti fattori:

- realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza;
- indicatore sintetico di qualità dei processi primari;
- valutazione della qualità della prestazione, in termini di raggiungimento degli obiettivi, economicità dell'azione gestionale, flessibilità nella gestione dell'orario di lavoro, capacità dimostrate per iniziative volte a favorire proficue relazioni esterne/interne e sviluppare le risorse umane affidate.

2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Come già rilevato nella precedente Relazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance, così come definito evidenzia un impianto processuale che, in coerenza con i cicli di bilancio e di budget, individua:

- la tempistica delle diverse fasi,
- i soggetti coinvolti,
- le reciproche relazioni.

In tale disegno sono recepiti principi e disposizioni contenuti nel D. Lgs. n. 150/2009, correlati con il sistema di *governance* definito dal D. Lgs. n. 479/1994 e successive modificazioni, nonché con i processi di definizione dei documenti di bilancio e di programmazione e budget secondo le linee del Regolamento di amministrazione e contabilità, predisposto ai sensi del DPR. n.97/2003.

In linea con tali presupposti, il ciclo della performance 2012 si è sviluppato attraverso le seguenti fasi:

- a) definizione degli indirizzi pluriennali da parte del Consiglio di indirizzo e vigilanza, nell'ambito della Relazione programmatica 2012-2014, approvata con deliberazione n. 15, del 28 luglio 2011;
- b) predisposizione della Nota preliminare al Bilancio 2012, approvata con Determinazione presidenziale n. 404 del 17 ottobre 2011 e successive modifiche, nella quale gli indirizzi pluriennali sono tradotti in linee di indirizzo annuali, correlandosi anche temporalmente al bilancio di esercizio;
- c) avvio (con l'emanazione da parte del Direttore generale della circolare n. 145 del 9 novembre 2011) del processo di programmazione e budget, con l'attivazione dei centri di responsabilità di livello centrale e territoriale per il confronto sugli obiettivi assegnati e il relativo impiego di risorse umane e finanziarie;
- d) indicazione, da parte della D.C. Pianificazione e controllo di gestione, delle modalità e degli strumenti per la formalizzazione dei piani di attività e degli obiettivi;
- e) formalizzazione della proposta di budget, validata e approvata dal Direttore generale e inserita nel Piano della performance, con l'assegnazione degli obiettivi alle Direzioni centrali e regionali;
- f) approvazione del Piano della performance per il triennio 2012-2014, con Determinazione presidenziale n. 29, del 30 marzo 2012;
- g) attivazione, da parte della D.C. Pianificazione e controllo di gestione di fasi di rendicontazione trimestrale degli obiettivi assegnati, ai fini del monitoraggio intermedio della performance e per adottare necessarie azioni correttive e di riprogrammazione degli obiettivi e delle risorse.

Organismo Indipendente di Valutazione

Attualmente, facendo seguito alla consuntivazione annuale effettuata nell'ambito del processo di programmazione e budget, è in fase di predisposizione la Relazione sulla performance 2012, di cui all'art.10, co.1 lett. b) del D.Lgs. 150/2009, da approvare da parte dell'amministrazione e da validare da parte dell'OIV entro il 15 settembre p.v., come ribadito da CIVIT con delibera n.5/2012.

Per quanto concerne il ciclo della performance 2013-2015, si rileva che la ritardata approvazione del Bilancio preventivo per l'anno 2013, a ragione delle complessità scaturenti dalle innovazioni normative intervenute in ordine al risanamento dei conti pubblici e alle misure di razionalizzazione della spesa, ha comportato anche lo slittamento della definizione del correlato Piano della performance 2013-2015, questo infatti è stato approvato con Determinazione presidenziale n.131 solo al 12/6/2013 e adottato dal CIV nella seduta del 23 luglio 2013.

I ritardi registrati nei cicli della performance relativamente al 2012 e al 2013 vanno ricondotti al più volte citato complesso processo di integrazione conseguente il D.Lgs. n.201/2011 degli enti previdenziali soppressi.

Tale criticità potrà trovare soluzione all'atto della conclusione di detto processo di integrazione previsto entro il 31 dicembre 2014.

2.4 Infrastruttura di supporto

Il sistema di valutazione, trasparenza e integrità dell'Inps, ai fini della misurazione della *performance*, è supportato da un sistema informativo/informatico consolidato e progressivamente arricchito negli anni, correlato strettamente al il processo di pianificazione, programmazione e budget.

Il monitoraggio della performance nel corso della gestione è garantito dal sistema contabile e di controllo sviluppato presso l'Istituto, che consente di rilevare attività, costi e ricavi della gestione, sia per natura, sia in base alla responsabilità organizzativa, sia infine alla destinazione, se correlati allo scopo per cui le risorse sono impiegate/prodotte.

Si viene a configurare pertanto un sistema di monitoraggio delle performance che si caratterizza per la multifunzionalità dei dati informativi, a livello di:

- missioni e programmi;
- centro di responsabilità e di costo;
- processi e prodotti;
- risorse.

Costituisce elemento rilevante il fatto che il monitoraggio e la misurazione delle attività di produzione assegnate alle sedi territoriali si basa sulla rilevazione, in prevalenza con modalità automatizzate, della totalità dei prodotti servizi istituzionali finalizzati al rapporto con i cittadini utenti.

Nel corso dell'anno 2012 è stato dato avvio all'estensione di detta proprietà anche ai soppressi ex Inpdap ed ex Enpals, dapprima per l'integrazione del sistema contabile, quindi delle piattaforme informatiche e delle metodologie di programmazione e budget.

Alla base della possibilità di misurare e confrontare i diversi servizi, prestazioni e risultati gestionali generati dai processi di lavorazione è presente un consolidato sistema di omogeneizzazione basato sull'individuazione di un'unità di equivalenza della produzione (tradizionalmente, la pensione di vecchiaia), parametrata sulla base del tempo di liquidazione/accoglimento della domanda.

A partire dall'anno 2012, ai prodotti è stato associato un nuovo coefficiente di omogeneizzazione calcolato a seguito dell'azione di revisione del catalogo prodotti sulla base del nuovo valore del punto omogeneizzato che supera il tradizionale criterio di riferimento a un prodotto standard,

Organismo Indipendente di Valutazione

focalizzando l'interesse sul volume di attività eseguibili in una unità di tempo, secondo le prassi codificate dai flussi standardizzati.

Anche tale sistema di omogeneizzazione è interessato dai processi di integrazione con gli enti soppressi, in particolare nel processo di definizione del piano 2013.

Si ricorda che il sistema di misurazione e valutazione dell'Inps pone in evidenza i principali elementi su cui il sistema della performance viene sviluppato, vale a dire:

- l'efficacia dell'azione amministrativa rispetto agli obiettivi strategici, definiti nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico;
- l'efficienza dell'azione amministrativa, attraverso il monitoraggio periodico delle risorse umane ed economiche impiegate per lo svolgimento delle attività, volte al raggiungimento degli obiettivi strategici e alla gestione ordinaria;
- l'attività produttiva, con riferimento ai servizi erogati e indicatori di qualità associati, rispetto agli obiettivi assegnati;
- l'*outcome* con riferimento agli obiettivi che hanno un impatto sugli "stakeholder" esterni.

Tali diversificate rappresentazioni sono esposte in cruscotti direzionali e gestionali che consentono, da un lato, valutazioni di efficienza economica delle singole strutture e di capacità manageriale di impiego e di ottimizzazione delle risorse disponibili e, dall'altro, valutazioni di efficienza economica/efficacia per processo/attività e per prodotto/servizio.

A tale riguardo, si pone in rilievo che nel corso dell'anno 2012 sono stati messi a disposizione sulla intranet aziendale due cruscotti riassuntivi, "Cruscotto unico direzionale" e "Cruscotto unico direzionale per le Direzioni regionali", che consentono a tutti i dipendenti dell'Ente, secondo i diversi profili di consultazione, l'accesso a dati informativi di sintesi riguardanti, rispettivamente, l'attività delle strutture centrali e la produzione di competenza delle sedi territoriali.

Risulta di tutta evidenza l'utilità di tale complessivo sistema di reporting ai fini: a) della possibilità di pervenire ad una valutazione dell'amministrazione nel suo complesso attraverso l'aggregazione nazionale dei dati informativi rilevati dai sistemi di controllo, b) l'opportunità offerta alle diverse strutture territoriali di attivare valutazioni di benchmarking rivolte a rilevare il proprio posizionamento rispetto a realtà organizzative pertinenti allo scopo di porre in essere processi di miglioramento.

Va confermato, infine, che il sistema di misurazione della performance si articola, anche in coerenza con il sistema di pianificazione, programmazione e

Organismo Indipendente di Valutazione

budget e controllo, nei seguenti livelli di responsabilità e controllo, ai quali corrispondono peraltro precise destinazioni di reporting:

- Livello strategico: la misurazione è effettuata a livello di Amministrazione nel suo complesso e in relazione al grado di attuazione delle linee di indirizzo strategiche;
- Livello direzionale: la misurazione è effettuata a livello di Centro di Responsabilità (CDR) di I livello (Direzioni Centrali e Direzioni Regionali), Coordinamenti Generali Professionali e Uffici di Supporto agli Organi;
- Livello operativo: la misurazione è effettuata a livello di Centro di Responsabilità (CDR) di II livello (Direzioni ad Elevata Dimensione, Direzioni Provinciali, Filiali di Coordinamento) ed Aree dirigenziali di medesimo livello afferenti le Direzioni Centrali.

2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

E' opportuno ricordare in termini generali che la realizzazione in Inps del ciclo della performance di cui al D. Lgs. n. 150/2009 avviene nell'ambito di un consolidato processo di programmazione e budget, strettamente correlato con l'iter di approvazione dei documenti di bilancio. In tale contesto, infatti, assume rilievo prioritario la valorizzazione delle risultanze, in itinere e a consuntivo, scaturite dai processi di programmazione e budget ai fini della riprogrammazione degli obiettivi e delle risorse da allocare.

Si fa riferimento in primo luogo alla Relazione programmatica 2013-2015, adottata dal CIV con deliberazione n. 19 del 10 luglio 2012, che sulla base delle risultanze del ciclo della performance avviato ha ulteriormente precisato le linee di indirizzo in materia di ciclo della performance, di sistemi di valutazione e adempimenti relativi agli obblighi di trasparenza e integrità.

Inoltre, il Piano della performance 2013-2015, pur nel quadro delle straordinarie condizioni determinate dal più volte citato art. 21, comma 9, del decreto n. 201/2011, valorizza le risultanze dell'esercizio precedente (rilevate attraverso l'attività di pre-consuntivazione) sia per la gestione Inps sia per le gestioni degli enti soppressi, dei quali, sia pure in via transitoria, è conservato l'assetto metodologico.

In merito agli adempimenti in materia di pari opportunità e di benessere organizzativo va rilevato che costituiscono entrambi materia di interesse per il Comitato unico di garanzia (CUG), nominato in applicazione dell'art. 21 della Legge n.183 del 24/11/2012, attualmente impegnato a programmare mirate iniziative anche in collaborazione con l'OIV.

Per quanto concerne il Bilancio di genere, va ricordato che in Istituto il Bilancio sociale annuale contiene specifiche sezioni rivolte ad evidenziare quanta parte del bilancio e delle attività dell'Ente siano indirizzate verso la popolazione femminile.

In tema di benessere organizzativo, si ricorda che in data 20 dicembre 2012 la CIVIT ha definitivamente approvato, dopo ampia consultazione, i modelli previsti dall'art. 14, c. 5, del D. Lgs. n. 150/2009.

A detta consultazione hanno partecipato sia l'OIV che la stessa amministrazione, mettendo in evidenza in particolare il percorso metodologico avviato in Istituto su tale materia per il biennio 2012-2013. La scelta metodologica - come esposto nei documenti elaborati in materia dalle Direzioni centrali competenti e sottoposti all'attenzione anche del Cug e

Organismo Indipendente di Valutazione

dell'OIV - di avviare un'indagine qualitativa preliminarmente a successive rilevazioni quantitative, è apparsa all'Organismo meritevole di essere utilmente raccolta dalla Commissione stessa quale opportuno arricchimento del modello sottoposto a consultazione.

3. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI

3.1 *Integrazione con il ciclo di bilancio*

In più occasioni è stato ricordato che in materia di amministrazione e contabilità in Inps la fonte normativa principale è data dal D.P.R. 97/2003, che prevede una stretta integrazione tra Bilancio economico-finanziario e processo di programmazione pianificazione e budget.

Di conseguenza, il processo di pianificazione, programmazione e budget dell'Istituto rappresenta l'espressione formalizzata di un complesso processo organizzativo-contabile avente come scopo, in fase preventiva, quello di allocare in modo ottimale le risorse disponibili in relazione al piano strategico e di costruire, in fase consuntiva, un indispensabile parametro di riferimento per verificare l'andamento della gestione e il grado di conseguimento degli obiettivi prefissati.

Integrazione e collegamento logico tra i suddetti processi sono garantiti sotto diversi aspetti:

- la coerenza dei contenuti,
- il coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte,
- l'integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi.

Inoltre, l'allineamento dei calendari dei due processi assicura il raccordo tra gli strumenti di programmazione finanziaria e di bilancio ed il Piano della performance.

Come già esposto nei precedenti paragrafi, si richiama a riguardo l'incidenza avuta dalla ritardata conclusione dell'iter di approvazione del Bilancio preventivo 2013 sui tempi di predisposizione e approvazione di tutti i documenti di programmazione e verifica della gestione.

3.2 *Integrazione con gli altri sistemi di controllo*

L'Inps ha definito nei propri Regolamenti interni soluzioni organizzative (inerenti l'integrazione e il coordinamento tra soggetti, tempi e contenuti rispettivi) che risultano adeguate a garantire la coerenza del sistema di misurazione e valutazione con i sistemi di controllo esistenti, in particolare la

Organismo Indipendente di Valutazione

pianificazione e controllo strategico e il controllo di gestione.

Si rileva che il rispetto pedissequo, da parte dei vari attori coinvolti, delle tempistiche delineate nei citati regolamenti, determinerebbe una maggiore efficacia dei sistemi di controllo.

Vanno ricordate, inoltre, le prime recenti applicazioni delle misure previste dalla Legge 190/2012 in materia di contrasto alla corruzione; in particolare, la nomina del Responsabile della prevenzione della corruzione, adottata con Determinazione presidenziale n. 71, del 21 marzo 2013, e successiva presa d'atto del CIV con delibera n. 5 del 9 aprile 2013.

Sotto il profilo tecnico-operativo l'integrazione dei sistemi di controllo interno è data da un complesso sistema di reporting unitario che riceve informazioni contabili e gestionali per classificarle ed elaborarle in relazione alle diverse finalità di controllo.

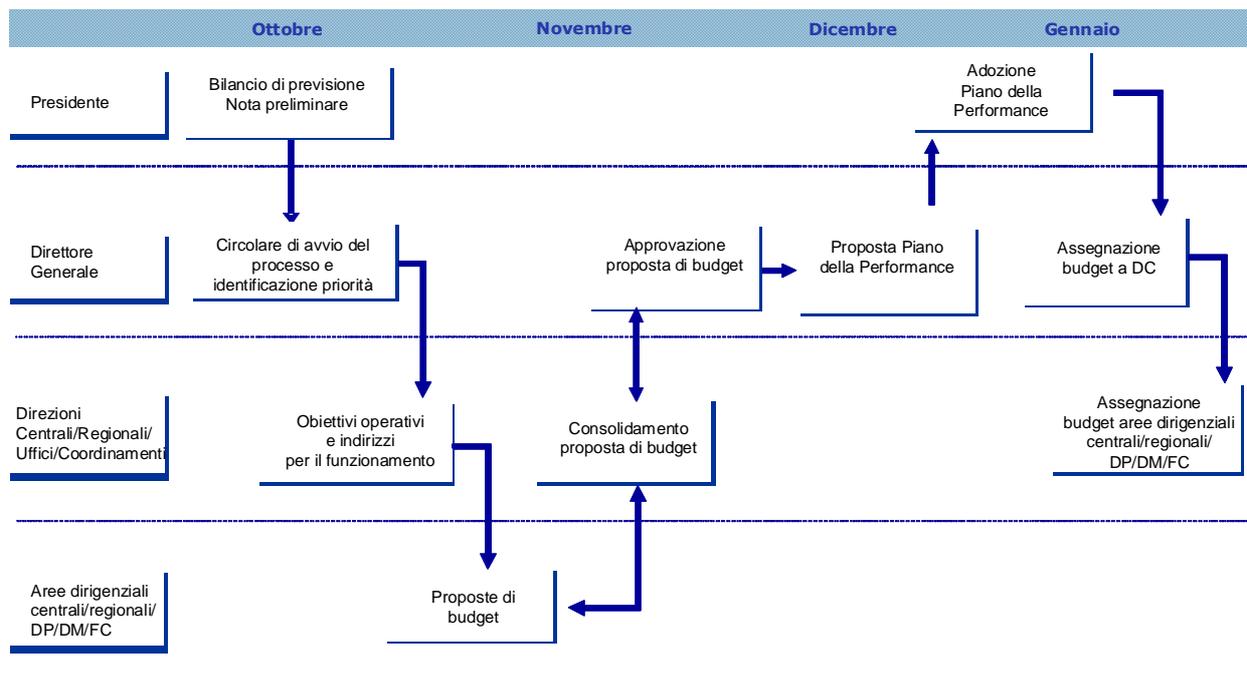
Va ricordato, inoltre, che l'Organismo indipendente di valutazione, ai sensi dell'art. 14, comma 2 del D. Lgs. n.150/2009, esercita anche le seguenti attività di controllo strategico:

- congruenza tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi strategici individuati e le scelte operative effettuate;
- efficacia dell'azione amministrativa dell'Istituto rispetto agli obiettivi strategici, definiti nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico;
- efficienza dell'azione amministrativa dell'Istituto, nell'impiego delle risorse umane ed economiche.

A tale riguardo, è opportuno rilevare che le risultanze dell'attività di controllo strategico svolta per l'esercizio 2012 costituisce rilevante base documentale ai fini della successiva attività di validazione della Relazione della performance 2012 .

La figura che segue, infine, rappresenta il coerente andamento, in termini temporali, tra il ciclo di misurazione e valutazione della performance e i tempi di rendicontazione infra-annuale dell'andamento delle variabili economico-gestionali dell'Istituto:

Il processo di programmazione e budget



Fonte : Nota preliminare al Bilancio preventivo 2013.

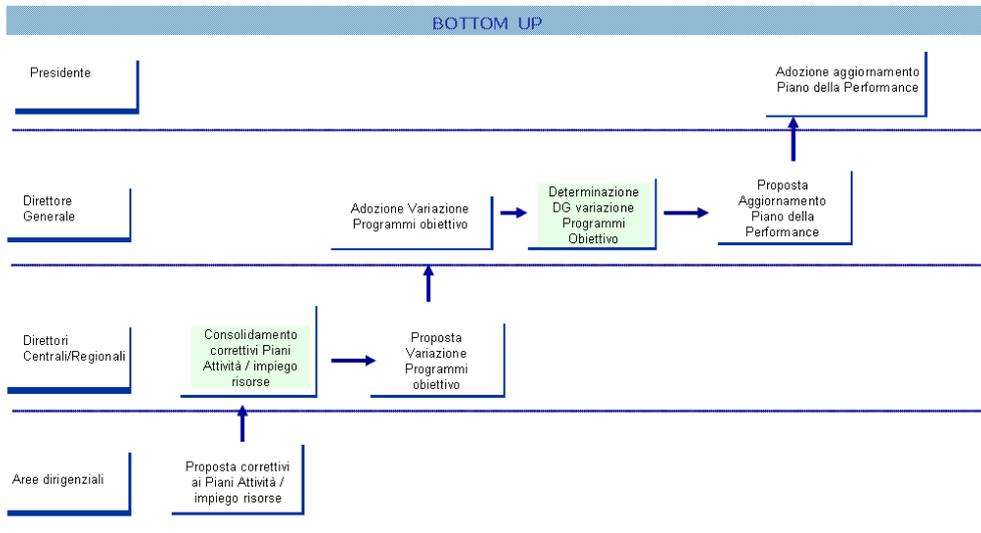
Tale rappresentazione dell'andamento del processo di programmazione e budget, comprensiva anche del raccordo con il ciclo della performance, va opportunamente integrata con l'esposizione del processo di riprogrammazione degli obiettivi e dei piani di impiego delle risorse eventualmente richiesta per recepire i cambiamenti in corso di esercizio dovuto all'intervento di variabili esogene.

Nella Nota preliminare di cui al Bilancio preventivo 2013 si prevede che la riprogrammazione dei piani originariamente disposti si svolga parallelamente alle operazioni di verifica trimestrale, secondo la seguente tempistica:

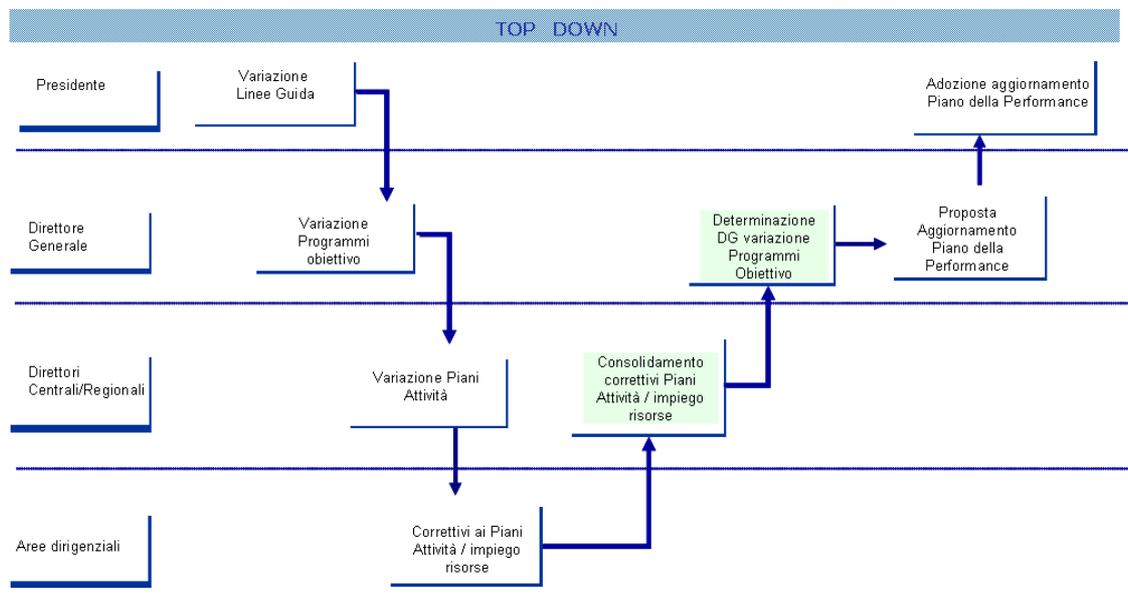
- 30 aprile relativamente al periodo di competenza gennaio-marzo;
- 31 luglio relativamente al periodo di competenza aprile-giugno;
- 31 ottobre relativamente al periodo di competenza luglio-settembre.

Organismo Indipendente di Valutazione

Il processo di Riprogrammazione



Il processo di Riprogrammazione



Fonte : Nota preliminare al Bilancio preventivo 2013.

4. IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2012-2014 è stato approvato con Determinazione presidenziale n. 78 del 18 maggio 2012.

Detto Programma è stato redatto conformemente a quanto previsto dall'art. 11, D.Lgs.150/09 e coerentemente alle indicazioni fornite dalla CIVIT con deliberazioni n. 105/10 e n. 2/2012, tenendo conto, altresì, del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

In particolare la citata delibera CIVIT n. 2/2012 individua le seguenti linee guida in ordine alla stesura del Programma Triennale, che rappresentano novità rispetto alla delibera n. 105/2010, e che riguardano nello specifico:

- l'indicazione di dirigenti responsabili dell'individuazione, elaborazione e pubblicazione dei dati e delle iniziative in materia di trasparenza e di integrità;
- l'ampliamento del novero dei dati da pubblicare, anche attraverso un più efficace coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni dell'amministrazione;
-
- l'attenzione all'usabilità e alla qualità dei dati pubblicati;
- la previsione di misure per la rilevazione del grado di utilizzazione dei dati pubblicati;
- l'opportunità della rilevazione del livello di soddisfazione degli utenti;
- l'incremento delle misure di trasparenza per promuovere la cultura della legalità e dell'integrità e per prevenire fenomeni corruttivi;
- la modifica dell'indice di programma per renderlo coerente con le novità introdotte.

Il Programma tiene in considerazione gli aspetti indicati dalla CIVIT nelle sopraccitate delibere, si pone in continuità rispetto al precedente di cui riafferma la validità, ma si propone di integrarlo alla luce delle novità organizzative e regolamentari che seguono:

- miglioramento della qualità di tutti i servizi erogati;
- ampliamento del novero dei dati relativi alla funzione organizzativa ed alla gestione dei servizi, nonché l'individuazione di dati ulteriori rispetto a quelle previste da specifiche norme.

Una particolare attenzione va richiamata sullo sviluppo della "multicanalità", che ha condotto alla creazione anche di un portale nella modalità mobile, quale fondamentale strumento di supporto informativo del

Organismo Indipendente di Valutazione

cittadino in relazione ai processi di riforma del sistema pensionistico ed organizzativo dell'Istituto (telematizzazione dei servizi).

Per quanto concerne le Giornate della trasparenza, esse rappresentano un momento di confronto e di ascolto per conseguire due degli obiettivi fondamentali della trasparenza:

- a) la partecipazione dei cittadini per individuare le informazioni di concreto interesse per la collettività degli utenti;
- b) il coinvolgimento dei cittadini nell'attività dell'amministrazione al fine di migliorare la qualità dei servizi e il controllo sociale.

L'Istituto in data 6 dicembre 2012 ha organizzato una giornata avente come oggetto di discussione e confronto con gli stakeholder: *"L'evoluzione dei processi amministrativi nell'ottica della trasparenza dei servizi pubblici e dell'integrità dei comportamenti amministrativi"*. In occasione di questo appuntamento, a meno di un anno dall'avvio del processo di integrazione in corso con Inpdap ed Enpals, sono stati presentati dai dirigenti delle funzioni di Comunicazione, Audit e Organizzazione dell'Inps e della gestione Dipendenti pubblici (ex Inpdap) i risultati raggiunti dall'Istituto in termini di semplificazione e trasparenza dei processi produttivi con spunti di riflessione sulle più recenti novità legislative in tema di integrità del servizio pubblico.

La CIVIT, con il "Rapporto generale sull'avvio del ciclo di gestione della performance 2012", pubblicato nel mese di dicembre 2012, a seguito all'avvenuto monitoraggio sui Programmi triennali della trasparenza ha rilevato un complessivo grado di miglioramento in detti Programmi, rispetto ai primi documenti adottati nel 2011 dalle Amministrazioni, in ordine a:

- approfondimento della connessione tra il Programma ed il Piano della performance;
- lo sviluppo di iniziative tese a favorire la cultura dell'integrità imperniata sull'adozione degli strumenti di mappatura attraverso cui è possibile analizzare le diverse aree di rischio anche in via preventiva;
- previsione di modalità e strumenti di monitoraggio dell'attuazione del Programma.

Come è noto il D.Lgs n.33 del 2013 ha introdotto importanti novità in materia di trasparenza, recepite dalla CIVIT con la delibera n.50, adottata in data 4 luglio 2013, "Linee guida per l'aggiornamento del programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016" La prima indicazione di rilievo è il differimento del termine di approvazione del Programma della trasparenza al 31 gennaio 2014.

Tale differimento è logica conseguenza del disposto normativo di cui alla Legge n.190 del 2012 che definisce i Programmi triennali della trasparenza

Organismo Indipendente di Valutazione

delle PP.AA. sezioni dei Piani anticorruzione che ogni amministrazione deve adottare ai sensi di detta normativa.

A tale proposito si rileva che il Dipartimento per la Funzione Pubblica ha presentato nel corrente mese di luglio il Piano nazionale anticorruzione contenente le linee guida per i piani di ciascuna amministrazione, che, allo stato è in attesa dell'approvazione da parte della CIVIT ai sensi dell'art. 1 della citata legge 190.

Relativamente agli obblighi della trasparenza l'Istituto ha, comunque, provveduto alla pubblicazione sul proprio sito internet delle informazioni previste dal citato recente D.Lgs. 33/ 2013.

Entro dicembre 2013, così come disposto dalla delibera CIVIT, sarà cura dell'OIV, trasmettere le griglie di propria competenza e di competenza del Responsabile dell'anticorruzione e completare il monitoraggio necessario al fine di procedere all'attestazione di cui all'art.14, co.4 lett.g) del D.Lgs. n.150.

5. DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ

In merito alla materia degli standard di qualità, va ricordato che nell'ambito del processo di programmazione e budget sono previsti specifici indicatori rivolti a misurare la qualità oggettiva del servizio erogato, in termini di tempi soglia e tempi medi di erogazione delle prestazioni, riduzione di interessi legali, incremento incassi diretti, e così via. Detti indicatori formano parte rilevante di un più ampio "Cruscotto unico direzionale" e sono associati ai diversi prodotti e servizi delle aree funzionali dell'Istituto. Tale sistema di indicatori prevede, infatti, una duplice utilizzazione, sia come sistema di monitoraggio e valutazione della attività svolte sia come standard dei valori obiettivo assegnati alle diverse strutture di produzione.

Come già ricordato più volte nella presente relazione, l'art. 21, comma 9, del decreto n. 201/2011 ha soppresso gli enti previdenziali Inpdap ed Enpals, accorpandoli all'Inps. Nelle more dell'emanazione dei decreti di natura regolamentare previsti dalla norma richiamata, è stata approvata la Determinazione presidenziale n. 67, del 4 maggio 2012, contenente gli standard di qualità dei servizi 2012, al momento articolati in relazione alle specifiche attività dei citati enti.

Pertanto, il Documento di cui alla citata Determinazione è suddiviso in tre sezioni, riferite alle gestioni dei lavoratori, privati, dei lavoratori pubblici e dei lavoratori dello spettacolo, accogliendo le metodologie e le esperienze in materia maturate nei rispettivi enti.

Il Documento sugli standard di qualità per l'anno 2012 è pubblicato sul sito istituzionale, alla sezione riservata alla "Amministrazione trasparente".

6. COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

E' stato in più occasioni messo in rilievo che in Inps le parti sociali portatrici di interesse sono istituzionalmente rappresentate nel sistema di governance.

A tale funzione concorre, in primo luogo, il Consiglio di indirizzo e vigilanza (D.Lgs. n. 479/1994 e successive modificazioni), composto da membri designati dalle rappresentanze sindacali dei lavoratori, dei datori di lavoro e dei lavoratori autonomi.

Infine, sono presenti in Inps, a livello centrale e territoriale, molteplici Comitati e Commissioni che vedono la presenza dei diversi portatori di interesse istituzionalmente riconosciuti.

Per quanto concerne l'implementazione del ciclo della performance, tale ruolo di rappresentanza degli interessi sociali trova, peraltro, concreta declinazione nell'individuazione delle Linee di indirizzo e degli Obiettivi strategici fissati annualmente dal CIV con l'adozione della Relazione programmatica, da cui prende avvio il processo di pianificazione, programmazione e budget annuale.

Un' ulteriore occasione per il coinvolgimento dei portatori di interesse interni ed esterni all'Ente è stata l' iniziativa realizzata nel corso dell'anno 2012 relativamente alle Giornate della trasparenza.

Nell'ambito della materia di che trattasi, l'OIV ribadisce come linea di evoluzione l'esigenza di accrescere ulteriormente il raccordo tra il Piano della performance e il Programma per la trasparenza, anche in ordine al coinvolgimento tempestivo dei portatori di interesse nella definizione delle scelte strategiche.

7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV

Secondo quanto previsto nel Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato in Istituto l'OIV è chiamato a verificare che detto Sistema trovi realizzazione in coerenza con le disposizioni ex D. Lgs. n. 150/2009, oltre che con le linee guida, le metodologie e gli strumenti indicati dalla CIVIT.

Sulla base del modello metodologico definito dal Sistema, in particolare l'OIV verifica:

- la piena operatività del sistema nel periodo di riferimento;
- la corretta attuazione del Sistema di misurazione e valutazione da parte dell'Amministrazione;
- il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni;
- la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, anche allo scopo di procedere ad una valutazione complessiva della performance conseguita dall'amministrazione nel suo complesso.

Nella Relazione sul funzionamento del Sistema per l'anno 2011, sono stati esposti gli elementi principali che caratterizzano ancora oggi le modalità di controllo operato dall'OIV.

In particolare, si pone in rilievo che per quanto concerne le attività di verifica relative al 2012 l'Organismo ha proceduto all'attività di monitoraggio tesa a correlare ciascuna area obiettivo di performance:

- al corrispettivo indicatore individuato nel Piano della performance 2012,
- al livello organizzativo di monitoraggio,
- agli strumenti e ai sistemi informativi di riferimento in Inps.

Si riportano di seguito, a fine esemplificativo, le tabelle a) e b) esplicitano i collegamenti tra gli strumenti e la reportistica di riferimento e i sistemi informativi di supporto, in relazione ai valori obiettivo (target) e ai valori a consuntivo:

Organismo Indipendente di Valutazione

a) *Reportistica e sistemi di riferimento per la rilevazione dei **valori obiettivo**:*

<i>Strumenti/reportistica</i>	<i>Sistemi informativi di supporto</i>
<u>Budget delle strutture centrali</u> Piani attività, Programmi Obiettivo, Piani di funzionamento; Piani settoriali	SAP BW SEM
<u>Budget delle strutture regionali</u> Piani di produzione Piani delle risorse Umane Piani di funzionamento Piano delle Risorse economiche Piano degli obiettivi di qualità	Piano Budget Piano Budget SAP BW SEM SAP CO Cruscotto direzionale

b) *Reportistica e sistemi di riferimento per la rilevazione, con cadenza trimestrale, dei **valori a consuntivo**:*

<i>Strumenti/reportistica</i>	<i>Sistemi informativi di supporto</i>
Report Consuntivazione Obiettivi	SAP BW SEM
Report Piani di attività e di autofunzionamento	SAP BW/SEM
Report Impiego Risorse Umane	SAP BW/SEM – Cruscotto HR
Report consuntivazione Costi	SAP CO
Report di produzione	Piano Budget/Verifica
Report di contabilità generale	SAP FI
Report indicatori di efficienza e produttività	Cruscotto direzionale
Cruscotto di monitoraggio della vigilanza	VG00

Per l'esercizio 2012 l'andamento delle rilevazioni da parte dell'OIV ha seguito la tempistica semestrale di monitoraggio relativa al processo di programmazione e budget, articolando come segue tale processo di verifica:

- acquisizione periodica dal controllo di gestione dei dati informativi necessari al monitoraggio e alla verifica del Piano della performance 2012, attraverso un prospetto di rilevazione su foglio elettronico;
- rappresentazione periodica dei risultati acquisiti, attraverso un cruscotto definito sulla base dei parametri strategici di cui al Piano della performance, in grado di confrontare per ciascun indicatore il risultato raggiunto rispetto al budget assegnato.
- quadro di sintesi, nell'ambito del medesimo cruscotto, delle valutazioni scaturite sulla base di una scala da 1 a 5, per ciascuna area di obiettivi strategici.

Organismo Indipendente di Valutazione

E' opportuno porre in evidenza che le modalità di monitoraggio sopra delineate sono funzionali anche in occasione dell'attività di validazione della Relazione sulla performance annuale, ai sensi dell'art. 14, c. 4, lett. c), del D.Lgs. n. 150/2009. In particolare, il monitoraggio svolto ai fini del controllo strategico rende possibile un'accurata verifica sui dati annualmente riportati nella Relazione citata in merito agli obiettivi strategici ed operativi.

8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Nelle pagine precedenti della presente Relazione, in rapporto ai rispettivi argomenti trattati, sono stati indicati sia i risultati conseguiti in ordine alla realizzazione in Inps del ciclo della performance, sia le possibili aree di miglioramento in relazione alle criticità che ancora permangono.

Da tali indicazioni discendono le proposte di miglioramento sul ciclo di gestione della performance, che sono state oggetto di comunicazione agli interlocutori istituzionali da parte dell'Organismo indipendente di valutazione, in particolare nella Relazione di controllo strategico e nelle attestazioni sugli adempimenti in materia di trasparenza e integrità espresse nel trascorso triennio.

Si evidenzia a tale riguardo, in linea con le indicazioni di cui alle delibere CIVIT n. 1/2012 e n. 6/2013, come sia urgente e non indifferibile la necessità che l'amministrazione proceda assieme all'OIV, per le parti di rispettiva competenza, al riesame del Sistema di misurazione e valutazione della performance. Quanto sopra al fine di recepire le esigenze di perfezionamento scaturite dalla prima fase di realizzazione delle disposizioni di cui al D. Lgs. n. 150/2009, di renderlo coerente al nuovo contesto organizzativo conseguente l'integrazione degli enti soppressi e di rendere possibile e trasparente la valutazione individuale.

Si ritiene, inoltre, opportuno intensificare l'analisi concernente l'impatto sul contesto socio-economico delle azioni innovative che si rendono necessarie a seguito del recepimento di nuove norme di legge o nuove modalità operative evidenziando la connessione dei nuovi obiettivi con le risorse a disposizione.

Forte impulso, sia nel momento progettuale che nelle fasi realizzative, è richiesto alle attività attinenti alle politiche di sviluppo delle risorse umane, in termini di proseguimento dell'implementazione dei processi di valutazione della performance individuale, di realizzazione del benessere organizzativo e della sicurezza nei contesti di lavoro, nonché di promozione delle pari opportunità anche attraverso la predisposizione del Piano delle azioni positive.

Per ciò che concerne gli adempimenti in materia di trasparenza e integrità, è necessario che si realizzi il coordinamento del Programma della trasparenza con il Piano della Performance, allo scopo di verificare il raggiungimento degli obiettivi nell'ambito del più generale ciclo di gestione della performance, oltre che di orientare il sistema di trasparenza e integrità agli obiettivi di prevenzione della corruzione indicati dalle innovazioni normative intervenute.

Organismo Indipendente di Valutazione

Per quanto riguarda, infine, gli aspetti che attengono più in generale al processo di gestione del ciclo della performance, si rileva la necessità di come debba assumere centralità operativa la Relazione programmatica del CIV che deve evidenziare in modo netto quelli che sono gli obiettivi strategici e separarli nettamente da obiettivi che riguardano la gestione di tutte le attività istituzionali che già fanno capo all'INPS.

In questa ottica il rispetto della tempistica della formazione dei documenti contabili e gestionali è fondamentale, così come la definizione dei Contratti collettivi nazionali integrativi di Ente.