

INPS.0031.23/05/2024.0000183 U

**INPS | OIV**



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

**CICLO DELLA PERFORMANCE ANNO 2023**

**STRUTTURA TECNICA PERMANENTE PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE DI SUPPORTO ALL'OIV**

## Indice

|   |    |
|---|----|
| <i>Presentazione e modalità di monitoraggio</i> .....                     | 3  |
| <i>Il Contesto di riferimento</i> .....                                   | 3  |
| <i>Il Quadro strategico e il Ciclo della performance</i> .....            | 5  |
| <i>La Misurazione e valutazione della performance organizzativa</i> ..... | 7  |
| <i>La Misurazione e valutazione della performance individuale</i> .....   | 8  |
| <i>Il Coinvolgimento dei cittadini e degli utenti</i> .....               | 12 |
| <i>La Trasparenza e Prevenzione della corruzione</i> .....                | 16 |
| <i>Gli Standard di qualità</i> .....                                      | 18 |
| <i>Le Infrastrutture di supporto</i> .....                                | 19 |
| <i>Le Pari Opportunità</i> .....  | 20 |
| <i>Conclusioni</i> .....  | 21 |

## Presentazione e modalità di monitoraggio

La presente Relazione redatta ai sensi dell'art. 14 c. 4 lett. a) D.Lgs. n. 150/2009 riferisce sullo stato del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance 2023.

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), nominato nella sua attuale composizione con Determinazione presidenziale n.1 del 24 aprile 2024, interviene a conclusione delle attività di monitoraggio e verifica condotte dal precedente Organismo sulle tematiche metodologiche della performance, delle indagini di customer, delle iniziative di pari opportunità e del tema della trasparenza e prevenzione della corruzione per l'anno 2023.

In particolare, nell'ambito della presente Relazione l'attuale OIV pone in rilievo le innovazioni relative al nuovo ciclo della performance per l'anno 2024, i cui esiti saranno oggetto di monitoraggio anche alla luce di quanto già indicato dal precedente Organismo in sede di parere obbligatorio all'adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance 2024-2026 (SMVP). Gli atti OIV sono consultabili sul portale "Amministrazione trasparente", nella sezione intranet interna, nonché sul Portale della performance del DFP.

## Il Contesto di riferimento

L'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale è un ente pubblico che gestisce la quasi totalità del sistema previdenziale italiano, assicurando i lavoratori autonomi e dipendenti sia del settore pubblico sia di quello privato. Fondato nel 1898 come Cassa Nazionale di previdenza per l'invalidità e la vecchiaia degli operai, il suo obiettivo iniziale era di tutelare i lavoratori dai rischi legati a invalidità, vecchiaia e morte. Nel corso del tempo, l'Inps ha assunto un ruolo sempre più significativo, diventando un elemento centrale del sistema di *welfare* nazionale.

Il processo di evoluzione dell'Istituto si è caratterizzato per il perseguimento di traiettorie orientate all'innovazione, alla digitalizzazione dei servizi, all'interoperabilità tra pubbliche amministrazioni, ai rapporti con gli intermediari e alla relazione con gli utenti esterni ed interni.

Le attività realizzate durante l'anno 2023 si sono collocate in tale contesto evolutivo.

A fronte di un finanziamento previsto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) di 180 milioni di euro, l'Inps era tenuto ad avviare o rinnovare, entro il mese di dicembre 2023, 70 servizi sui touchpoint istituzionali e a formare 8500 dipendenti sulle competenze digitali.

L'Amministrazione ha raggiunto i target richiesti, in anticipo rispetto alla scadenza assegnata.

Questo risultato è stato raggiunto anche attraverso la revisione della struttura organizzativa e del funzionamento degli uffici e delle funzioni<sup>1</sup>. Le Direzioni Centrali e la Direzione Servizi al Territorio sono diventate responsabili *end to end* dei servizi ed è stato rafforzato il ruolo delle Direzioni territoriali nell'innovazione dei processi e dei prodotti, nella comunicazione, nella formazione e nella gestione dei rischi.

Il processo di trasformazione digitale ha previsto la riprogettazione di oltre di 500 servizi online e il ridisegno del sito web istituzionale nonché l'introduzione dell'intelligenza artificiale (IA). Da segnalare inoltre la "customizzazione" dei servizi (consulente digitale delle pensioni) e l'automatizzazione dell'erogazione di diritti, superando così la logica dell'attesa delle istanze.

L'indagine reputazionale 2023<sup>2</sup> ha evidenziato valutazioni positive da parte di alcune categorie di utenti "chiave" e, in particolare, da disoccupati e pensionati.

Attraverso la cooperazione e la co-progettazione sono state realizzate soluzioni digitali che rispondono alla necessità di semplificazione di prodotti molto complessi a livello gestionale (*NASPI; CIG; ISCRO, ecc.*). Con la *piattaforma unica CIG omnia*, ad esempio, è stata introdotta la compilazione assistita della domanda di prestazione.

Nel 2023 l'Amministrazione ha realizzato il *Sistema informativo per l'inclusione sociale e lavorativa (SIISL)*,<sup>3</sup> che integra le informazioni di soggetti pubblici e privati che hanno un ruolo per l'attivazione lavorativa degli utenti disoccupati e permette di associare le offerte di lavoro disponibili alle richieste di occupazione, o di accedere alle offerte formative necessarie per adeguare le competenze a quelle richieste dal mercato.

L'Inps ha ricevuto il premio (*iF DESIGN AWARD*) per l'attività di progettazione strategica (*Sirio-Design system*) centrata sull'utente, che permette di migliorare le performance produttive e fornisce all'utente una esperienza di interfaccia più agile e semplice.

Con riferimento al personale, nel 2023 sono stati assunti 4.791 funzionari. L'attuazione del Piano triennale dei fabbisogni (PTFP)<sup>4</sup> nel 2023, pertanto, ha portato la consistenza effettiva del personale a 26.712 unità, classificate in base ad un nuovo inquadramento, che distingue i dipendenti per famiglie professionali, ruoli e profili<sup>5</sup> all'interno delle quattro aree fissate dalla CCNL<sup>6</sup> e che introduce competenze e responsabilità lavorative in linea con la nuova realtà produttiva e con l'obiettivo di sviluppare un modello di servizio innovativo.

---

<sup>1</sup> Direttiva Direttoriale n. 4 del 7 novembre 2022 "Nuovo Ordinamento delle Funzioni centrali e territoriali dell'INPS per il 2023"

<sup>2</sup> Messaggio Hermes n. 744 del 20 febbraio 2024 "risultati indagine reputazionale 2023"

<sup>3</sup> Decreto Interministeriale 8 agosto 2023 "Sistema Informativo per l'inclusione sociale e lavorativa"

<sup>4</sup> Deliberazione C.d.A. n. 242 del 13 dicembre 2022 "Rimodulazione Piano dei fabbisogni del personale 2022-2024"

<sup>5</sup> Piao 2023-2025 sezione PTFP

<sup>6</sup> Elevate professionalità, Funzionari, Assistenti, Operatori

Il 2023 è stato anche caratterizzato da una evoluzione delle attività dell'Istituto in chiave sostenibile. L'INPS ha, infatti, intrapreso un percorso che, partendo dalla sensibilizzazione di tutto il personale e attraverso l'esame degli impatti economici, sociali e ambientali (sia positivi che negativi) della sua operatività, mira alla redazione del primo bilancio di sostenibilità.

Nell'esercizio 2023 l'Inps è stato destinatario della modifica della *governance*<sup>7</sup>, che ha portato alla guida dell'Istituto, a decorrere dal mese di giugno, la dott.ssa Micaela Gelera in veste di Commissario straordinario.<sup>8</sup>

### *Il Quadro strategico e il Ciclo della performance*

Con la Relazione Programmatica 2023-2025<sup>9</sup> (RP) è stato dato avvio al processo di pianificazione, programmazione e budget che rappresenta il primo atto del ciclo della performance che coinvolge, nel rispetto dei propri ruoli, l'Organo di indirizzo politico, la dirigenza, il personale e l'OIV.

Il confronto attivato negli anni tra l'OIV e gli Organi ha contribuito alla definizione di un ciclo della programmazione economico-finanziaria e ciclo della performance che si legano in maniera sempre più coerente ed organica.

La mancanza di una salda ripresa finanziaria e il perdurare della crisi alimentata dalla spirale inflazionistica, hanno spinto il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) ad elaborare una RP che ha delineato la strategia istituzionale guardando alle principali trasformazioni sociali, economiche e tecnologiche in atto nel Paese.

Al fine di assicurare un collegamento più evidente con il ciclo della programmazione economico-finanziaria e della performance, le linee di indirizzo strategico sono state formulate individuando, in coerenza con i documenti di programmazione economico finanziari, dieci missioni da perseguire.

Le missioni<sup>10</sup> impegnano l'Amministrazione a garantire servizi sempre più accessibili e di qualità, semplificando e facilitando l'accesso alle informazioni, sia utilizzando le nuove tecnologie che attraverso una più attiva collaborazione con partner pubblici e privati nel rispetto dei differenti ruoli e funzioni.

---

<sup>7</sup> Decreto-legge n. 51/2023 "Disposizioni urgenti in materia di amministrazione di enti pubblici" convertito in legge n.87 del 3 luglio 2023

<sup>8</sup> DPCM del 15 giugno 2023

<sup>9</sup> Deliberazione del C.I.V. n. 13 del 4 ottobre 2022 "Relazione programmatica dell'istituto per il triennio 2023-2025"

<sup>10</sup> Politiche previdenziali, diritti sociali, politiche sociali e famiglia, politiche per il lavoro, servizi istituzionali e generali delle pubbliche amministrazioni, servizi per conto terzi e partite di giro, tutela della salute, ricerca ed innovazione, politiche economico-finanziarie e di bilancio

In conformità alle indicazioni della RP, il Consiglio di Amministrazione (CDA) ha elaborato le Linee Guida Gestionali (LGG), traducendo le missioni in Obiettivi generali e Obiettivi specifici<sup>11</sup>, che sono confluiti nel Piano Integrato di Attività e di Organizzazione 2023-2025 (PIAO)<sup>12</sup>, completando così il processo di programmazione economico-finanziaria e strategica e dando avvio all'azione amministrativa volta a conseguire i risultati programmati di performance strategica, istituzionale e gestionale che determinano, ognuno con un proprio peso, il risultato finale dell'indice di Valore Pubblico.

Il 2023 ha rappresentato per le attività dell'Istituto un anno fondamentale, che ha visto la realizzazione del cambiamento culturale e tecnologico in ottica utente centrica; a tal fine il documento di programmazione 2023-2025 è stato orientato alla verifica della soddisfazione dei soggetti fruitori, focalizzando l'attenzione sul risultato realmente rilevato dall'utente finale.

Con il PIAO 2023-2025 l'Amministrazione ha compiutamente soddisfatto il fine della norma accorpendo e semplificando i diversi documenti di programmazione in uso: performance, trasparenza, anticorruzione, parità di genere, fabbisogni di personale, lavoro agile.

Il PIAO 2023-2025 è risultato un documento programmatico molto più chiaro dei precedenti sia sul piano espositivo che in termini di editing, includendo anche un nuovo obiettivo di "sostenibilità energetica" che ha la finalità di rielaborare le attività in chiave green e contribuire alla transizione ecologica intrapresa dal Paese.

In attuazione del PIAO il Direttore Generale ha provveduto ad individuare gli obiettivi gestionali per l'anno 2023<sup>13</sup> e ad assegnarli, con decorrenza 1° marzo 2023, ai Responsabili delle strutture centrali e territoriali, con l'incarico di procedere all'attribuzione degli obiettivi ai dirigenti della struttura di competenza.

L'attuale chiarezza espositiva del PIAO ha gradualmente interessato anche la Relazione sulla performance, sulla quale l'OIV è intervenuto negli anni con osservazioni e suggerimenti al fine di consolidare le modalità di rendicontazione e potenziare la comunicazione sia interna che esterna dei risultati ottenuti e in modo da valorizzare l'apporto reso dall'Istituto alla collettività.

La Relazione sulla performance risulta dunque più aderente alla sua doppia funzione di documento di rendicontazione agli stakeholder del livello di realizzazione degli obiettivi programmati col PIAO e di documento di miglioramento gestionale, necessario per riprogrammare gli obiettivi e le risorse tenendo conto dei risultati ottenuti nell'anno precedente e per migliorare progressivamente anche il funzionamento del ciclo della performance. La verifica

---

<sup>11</sup> 5 Obiettivi Generali (conto assicurativo, pensioni di invalidità civile ed indennità di accompagnamento agli invalidi civili, vigilanza e recupero crediti, accesso ai servizi, contenzioso) e 27 Obiettivi Specifici. I primi impegnano direttamente tutto l'Istituto, i secondi rientrano nella responsabilità dei soli dirigenti competenti per materia. Gli obiettivi sono declinati in attività progettuali la cui realizzazione viene verificata sulla base di output trimestrali oggettivi e misurabili

<sup>12</sup> Deliberazione del C.d.A. n. 14 del 30 gennaio 2023 "Piano integrato di Attività e Organizzazione"

<sup>13</sup> Determinazione del Direttore Generale n. 35 del 14 febbraio 2023 "Individuazione obiettivi gestionali per il 2023"

dei risultati raggiunti e la validazione della Relazione da parte dell'OIV dà accesso al sistema premiante, chiudendo il ciclo di gestione annuale previsto dal D.Lgs. n. 150/2009.

### *La Misurazione e valutazione della performance organizzativa*

La logica di misurazione e valutazione della performance, attraverso un graduale percorso di reengineering di indicatori e obiettivi, è stata volta di anno in anno alla garanzia della qualità del servizio, in funzione della soddisfazione dell'utenza e del miglioramento del benessere di cittadini, imprese e stakeholder.

Con l'adozione della metodologia della Piramide del Valore per misurare il Valore Pubblico generato dall'azione amministrativa, è stato fatto un passo in avanti nella valorizzazione della performance organizzativa, non più solo per fini interni gestionali ma, soprattutto, per rispondere più efficacemente alle esigenze degli utenti e soddisfare quelle politiche di welfare che generano benessere sociale. In continuità con tali indirizzi, la misurazione e valutazione della performance organizzativa verrà definita per il 2024 utilizzando una nuova metodologia (Sistema di Valore Pubblico), più idonea a rappresentare i risultati di performance a fronte di una realtà produttiva ed organizzativa altamente informatizzata e progressivamente digitalizzata soprattutto nel corso dell'anno 2023.

Per l'esercizio 2023, l'Indice sintetico del Valore Pubblico, dato dalla media ponderata dei 4 indici sintetici relativi a: Stato di Salute delle risorse, Valore istituzionale, Valore aziendale-performance strategica e Valore aziendale-performance gestionale, ha assunto rilievo ai fini del calcolo della performance organizzativa di dirigenti, professionisti e medici, che in tal modo non resta più circoscritta al solo risultato del valore aziendale dato dalla performance strategica e dalla performance gestionale.

Nel recepire, infatti, l'annuale aggiornamento del SMVP, il PIAO 2023 ha previsto che il risultato di performance istituzionale, collegata a indicatori di impatto che misurano sia i benefici a favore dell'utenza che gli eventuali svantaggi prodotti dall'attività amministrativa, incida più direttamente sulla valutazione della performance organizzativa e di conseguenza sul sistema incentivante. Per il 2023 gli indicatori di impatto sono stati ampliati da cinque a sette<sup>14</sup> con l'introduzione di due voci di rilevazione che, nell'ottica del miglioramento continuo dell'esperienza dell'utente con l'Amministrazione, monitorano l'insieme dei processi riguardanti soggetti fisici o giuridici.

---

<sup>14</sup> continuità' di reddito - diminuzione tempi medi - decremento costi contenzioso - incremento reputazionale - benefici sociali netti - work area integrata soggetto fisico - work area integrata soggetto giuridico

L'innovazione del 2023 si è sostanziata nel valorizzare l'indice di giacenza nel calcolo della performance organizzativa per il personale del Comparto Funzioni Centrali<sup>15</sup> al pari dell'indice di produttività. Al fine di ottimizzare l'impiego delle risorse umane, inoltre, è stato modificato il calcolo dell'indice di produttività, introducendo il principio della percentuale fissa ottimale di impiego del personale nelle attività di produzione, indipendentemente dall'effettiva allocazione. L'introduzione di quest'ultima novità, ha permesso una semplificazione degli indicatori di impiego delle risorse umane nonché una migliore distribuzione delle stesse.

Seguendo la stessa logica evolutiva, nel Cruscotto qualità, che conta un significativo insieme di indicatori che misurano la qualità del servizio reso, è stato inserito un indicatore di impatto che tiene conto della capacità di risposta delle singole sedi alle istanze dell'utenza, sia persona fisica che giuridica.

Anche il Cruscotto qualità, per rispondere alle mutate caratteristiche dell'attività lavorativa ed amministrativa, con l'aggiornamento annuale del SMVP è stato oggetto di affinamento, diventando nel 2024 "Cruscotto Qualità e Impatto". Tra le varie novità riscontrabili nel nuovo cruscotto spicca il calcolo dell'indice sintetico di "Qualità e Valore Pubblico" delle aree di produzione, che rappresenterà nel 2024 l'indicatore di riferimento per la misurazione dell'efficacia e dell'efficienza delle aree di produzione.

Per il 2023, infine, ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa, riveste particolare rilevanza l'introduzione di progetti locali, demandati alla contrattazione collettiva integrativa, strettamente legati al miglioramento della qualità e sui quali è stata decentrata una quota equivalente al 20% dell'incentivo straordinario.

### *La Misurazione e valutazione della performance individuale*

In Inps il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale (SMVPI) del personale dirigenziale e non dirigenziale, è stato sviluppato nel rispetto del dettato normativo e delle Linee Guida del DFP. Il Sistema definisce, pertanto, le modalità di misurazione e valutazione della performance individuale di quattro distinte aree di dipendenti<sup>16</sup>, delineandosi come strumento di miglioramento delle diversificate e specifiche professionalità, amministrative e tecniche, che costituiscono il capitale umano di questa Amministrazione.

---

<sup>15</sup> CCNL del comparto "Funzioni centrali" 2019/2021

<sup>16</sup> Dirigenti, professionisti, medici e personale ex aree A, B e C del Comparto Funzioni Centrali



Nell'ambito del più ampio obiettivo della creazione di Valore Pubblico e benessere sociale attraverso il miglioramento continuo dei servizi erogati, con il supporto dell'Organismo, la valutazione della performance individuale è stata progressivamente indirizzata alla valorizzazione delle competenze, delle capacità e del merito secondo il principio della collaborazione, della trasparenza, della partecipazione e del coinvolgimento del personale da valutare, garantendo la piena conoscibilità di tutti gli elementi del processo da parte del valutato e il diritto al contraddittorio.

Nel 2023 il SMVP individuale è stato aggiornato in funzione del rinnovato ordinamento dei servizi<sup>17</sup> e dei nuovi orientamenti in materia di Valore Pubblico e benessere sostenibile.

La metodologia adottata per il personale delle Aree degli operatori, degli assistenti, dei funzionari e delle elevate professionalità, a decorrere dal ciclo della performance 2021, è stata sviluppata in logica premiale e soddisfa la doppia funzione di strumento utile sia per la corresponsione del trattamento economico accessorio<sup>18</sup> che per favorire la crescita professionale<sup>19</sup>, all'interno di una architettura valutativa che persegue l'obiettivo finale del Valore Pubblico e la cui costruzione non può prescindere dal contributo del singolo dipendente all'attività amministrativa.

La valutazione individuale risulta articolata su due elementi: il trattamento economico di professionalità (*TEP*), che consente l'erogazione di un compenso che tiene conto dell'esperienza maturata e di un coefficiente di merito, e il trattamento economico di performance individuale (*TEPI*), applicato sulle risorse individuate annualmente in sede di contrattazione integrativa, attribuito in base alla valutazione delle tre dimensioni fissate dalla norma<sup>20</sup>: *Obiettivi di gruppo (70%), Contributo individuale (20%) e Abilità (10%)*.

Nel Sistema le tre dimensioni sono valutate e ponderate diversamente a seconda della finalità: per la corresponsione del trattamento economico un peso maggiore viene riconosciuto all'*Obiettivo di gruppo*, mentre per l'accesso ai percorsi di alta formazione e di crescita professionale e per le progressioni di carriera il peso maggiore riguarda il fattore *Abilità*.

Con l'aggiornamento 2023, al fine di dare più valore alla componente individuale per l'accesso all'alta formazione e ai percorsi di carriera, il peso degli *Obiettivi di gruppo* è stato ridimensionato dal 60% al 40% ed è stato aumentato il peso della dimensione *Abilità* dal 20% al 40%. La misurazione dell'*Obiettivo di gruppo* viene effettuata in relazione alla struttura territoriale di appartenenza del valutato e ai risultati di performance su base nazionale.

---

<sup>17</sup> Deliberazione del C.d.A. n. 240 del 13 dicembre 2022 "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance"

<sup>18</sup> Titolo II del D.Lgs. n. 150/2009

<sup>19</sup> Linee Guida del D.F.P.

<sup>20</sup> Art. 9 comma 2 del D.Lgs. n. 150/2009

Il risultato delle altre due dimensioni della performance individuale (*Contributo individuale e Abilità*) è dato dal valore numerico che il valutatore attribuisce in base ad una scala di sette livelli, corrispondente a quanto rilevato nei comportamenti agiti e rispetto al ruolo e all'area organizzativa del valutato. La valutazione finale è preceduta da una valutazione intermedia nel mese di settembre, prevista al fine sia di promuovere la trasparenza e il dialogo tra valutati e valutatori che per una eventuale rimodulazione della prestazione individuale prima della valutazione finale.

L'Amministrazione, inoltre, ha previsto un percorso di graduali interventi per strutturare un Sistema più equo e bilanciato che eviti il sovradimensionamento dell'*Obiettivo di gruppo*.

Ciò in linea con quanto suggerito dall'Organismo nell'ambito delle verifiche effettuate; infatti, nel verificare gli esiti del ciclo di valutazione relativo al 2021, è stato rilevato un livellamento delle valutazioni dovuto al maggior peso attribuito all'*Obiettivo di gruppo* rispetto alle altre due dimensioni. L'*Obiettivo di gruppo* per l'accesso all'alta formazione e alla crescita professionale, al fine di favorire una maggiore equità di trattamento dei valutati sul territorio nazionale non dovrebbe essere considerato poiché il peso dell'*Obiettivo di gruppo*, a seconda del grado di produttività dei differenti contesti lavorativi, può distorcere la valutazione del dipendente.

*Abilità e Contributo individuale*, inoltre, hanno registrato valori corrispondenti, evidenziando quindi una mancata differenziazione dei giudizi e, al fine di limare tale criticità, **si ritiene utile l'attivazione di moduli formativi che perfezionino l'applicazione delle misurazioni di giudizio.**

L'OIV, altresì, richiama quanto già espresso con il parere obbligatorio al nuovo SMVP 2024-2026 in ordine ad un approfondimento sistematico dei risultati sugli stimoli motivazionali dei dipendenti, tenendo conto anche degli effetti dello smart working. Infine, considerata l'eterogeneità della realtà operativa territoriale e centrale dell'Ente, invita l'Amministrazione a predisporre periodicamente un report analitico degli esiti delle valutazioni, che consenta di individuare opportuni interventi per eliminare le eventuali storture derivanti dai diversi contesti produttivi centrali e territoriali in cui i dipendenti prestano servizio.

Per il personale dirigenziale il Sistema di misurazione e valutazione del 2023 non ha introdotto significative modifiche.

Le 10 *Competenze manageriali*<sup>21</sup> individuate per la valutazione individuale corrispondono al valore dell'organizzazione e promuovono stili di management delineati per incoraggiare una azione amministrativa capace di gestire il cambiamento e le criticità, che risponda alle sollecitazioni

---

<sup>21</sup> Visione sistemica, innovazione, orientamento al risultato, organizzazione e controllo, orientamento all'utenza, gestione di reti relazionali, problem solving, assunzione di responsabilità, leadership situazionale, gestione e sviluppo delle risorse umane

provenienti dal contesto legislativo e sociale in maniera efficace ed efficiente, che realizzi standard di qualità nel Valore Pubblico e nel benessere sociale.

I livelli di competenza sono misurati con una scala di punteggio da 1 a 6 e sommati contribuiscono all'attribuzione di una valutazione complessiva il cui risultato di performance può oscillare da un valore minimo di 10 ad un valore massimo di 60.

Il processo di valutazione è svolto in tre fasi: entro 30 giorni dall'adozione del PIAO vengono assegnati gli obiettivi individuali coincidenti con gli obiettivi di performance della struttura organizzativa di cui il personale dirigente è responsabile in base al ruolo, entro il mese di settembre viene svolta una verifica intermedia e in ultimo viene elaborata una valutazione conclusiva entro il mese di aprile dell'anno successivo.

L'intero ciclo di valutazione viene gestito tramite una procedura informatica che garantisce la trasparenza e il coinvolgimento da parte dei soggetti valutati, in tutte le fasi del processo. Alla conclusione delle tre fasi, ogni valutato riceve una scheda con l'attribuzione del punteggio finale corrispondente al grado di valutazione.

Qualora ci sia disaccordo tra valutato e valutatore viene attivata la procedura di gestione delle divergenze di valutazione, che ne affida la risoluzione ad un Comitato costituito da tre componenti nominati dal Direttore Generale, quali soggetti terzi rispetto al valutato e al valutatore.

Per il personale dirigente di livello non generale la valutazione individuale è collegata anche ad un premio (*bonus reputazionale*)<sup>22</sup> di valenza non economica, con il fine di valorizzare non solo il merito ma anche la crescita professionale e il miglioramento continuo della qualità dei servizi, in quanto costituisce titolo preferenziale per l'accesso ai percorsi di alta formazione e l'assegnazione di incarichi di responsabilità.

Riguardo la valutazione della performance individuale dei professionisti, nel corso del ciclo della performance 2023 non sono state introdotte variazioni metodologiche significative. I criteri di valutazione individuale attengono alle capacità professionali specifiche dei ruoli.

Il Sistema abbraccia una serie di figure molto eterogenee: tecnici, avvocati e medici. Le aree valutative ricomprendono la gestione e la programmazione dell'attività lavorativa, la capacità di interagire con le altre strutture, la flessibilità nell'utilizzo del tempo e la capacità di gestire crisi, emergenze e cambiamenti. La valutazione viene effettuata dal Direttore Generale su proposta dei Coordinatori Generali della sede di appartenenza (Metropolitani o Regionali).

---

<sup>22</sup> Deliberazione del C.d.A. n. 240 del 13 dicembre 2022 "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2023"

L'Amministrazione, al fine di rispondere alle sollecitazioni dell'OIV in ordine all'adozione di una più adeguata metodologia di valutazione della performance individuale dei professionisti, nel corso del 2023 ha avviato un approfondimento sulla materia unitamente ad un confronto con i rappresentanti delle categorie professionali interessate.

### *Valutazione e Premialità*

L'OIV, come previsto dalla normativa, ha condotto il monitoraggio in materia di "Valutazione e Premialità" riferito ai risultati del 2022.

La verifica, i cui esiti sono pubblicati su Amministrazione Trasparente, è stata effettuata a garanzia della corretta applicazione del sistema di misurazione e valutazione e della promozione del merito.

Gli esiti del monitoraggio hanno evidenziato una significativa distribuzione del personale dirigente, professionisti e medici nella classe di punteggio alta.

Gli esiti della Valutazione individuale delle aree professionali del Comparto Funzioni Centrali ex A B C, relativi al ciclo di performance 2022, hanno visto un'alta concentrazione del personale valutato, sia esso titolare o meno di posizione organizzativa, nelle due classi di punteggio più alte.

Le procedure di conciliazione avverso la valutazione individuali risultano nulle nel caso dei dirigenti di prima fascia, in numero di 5 per i dirigenti di seconda fascia e in numero di 15 per i medici.

Per quanto attiene al personale delle aree professionali del Comparto Funzioni Centrali ex A B C sono state attivate avverso la valutazione individuale numero 292 procedure di conciliazioni, di cui 163 si sono concluse con esito negativo per i ricorrenti<sup>23</sup>.

## *Il Coinvolgimento dei cittadini e degli utenti*

L'OIV è chiamato ad accertare l'adeguatezza del modello di valutazione partecipativa esplicitato dall'Amministrazione nel proprio SMVP e a verificarne l'effettivo rispetto, al fine di presidiare la corretta applicazione del principio di partecipazione dei cittadini e degli utenti<sup>24</sup>.

La valutazione partecipativa è svolta nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra Amministrazione pubblica e cittadini, coinvolge utenti esterni ed interni ed è realizzata dall'Ente sia attraverso l'utilizzo dei sistemi informativi interni<sup>25</sup> che svolgendo annuali e specifiche indagini di customer.

<sup>23</sup> Anno 2022: dirigenti I Fascia n.36; dirigenti II Fascia n.379; professionisti area medica n.391; ex aree A B C n.21.941

<sup>24</sup> Art. 19 bis del D.Lgs n. 150/2009 e Linee Guida del DFP n. 4/2019

<sup>25</sup> Cruscotto qualità, Customer care, Cassetti bidirezionali, Linee Inps e Agenda Appuntamenti

L'Istituto conduce sistematicamente, infatti, 4 tipi di indagine:

- *Customer Experience Esterna*, che indaga il livello di soddisfazione di cittadini e utenti esterni verso uno o più prodotti INPS;
- *Customer Experience Interna*, che indaga il livello di soddisfazione dei dipendenti tramite la somministrazione di un questionario;
- *Instant Feedback*, che mira ad indagare il livello di soddisfazione nei confronti di servizi e touchpoint;
- *Indagine Reputazionale*, volta ad indagare il livello di reputazione generale dell'Istituto, ovvero il modo in cui viene percepito l'Ente.

L'ascolto degli utenti e la gestione della Customer Experience (CX) sono divenuti temi sempre più centrali in INPS, rivestendo un ruolo strategico nel passaggio ad un Sistema più compiutamente utente-centrico nel quale il miglioramento dei servizi finali e la costruzione di un rapporto più qualificato e "accountable" con i cittadini costituiscono obiettivi fondamentali.

Già dal 2022, pertanto, è stato dato avvio allo sviluppo di un sistema di Customer Experience Management in linea sia con le best practices di mercato che con la normativa vigente, formalizzato nel Progetto PNRR n. 89 "*Customer Experience dell'utente INPS*".

Tale progetto ha portato nel 2023 all'elaborazione delle Linee Guida di Customer Experience Management e alla definizione di un Modello Unico di Governance<sup>26</sup> che assicura un sistema integrato di Customer Experience, disciplinando i processi e le metodologie attualmente in essere per valorizzare al meglio le attività di ascolto degli utenti e renderle maggiormente efficaci nell'orientare i processi decisionali aziendali verso gli obiettivi stabiliti.

Quale prassi consolidata, anche per il 2023 è stata effettuata una rilevazione di Customer Experience. L'indagine ha ripercorso tutte le fasi della Customer Journey dell'utente rispetto ai diversi touchpoint di accesso ai servizi INPS (Sede, Portale web, App Inps Mobile, INPS Risponde, Area riservata MyINPS, Contact Center, Enti di Patronato) coinvolgendo una platea di 655.899 utenti. Di questi hanno risposto all'indagine in 50.069, pari al 7,63% dei contattati, in aumento rispetto al tasso di adesione del 2022 (5,30%).

Al termine del questionario l'utente ha potuto esprimere il proprio giudizio sull'esperienza complessiva, utilizzando una scala con valori da 1 a 5.

Nell'interpretazione dei risultati l'Amministrazione, come proposto dall'OIV nel corso degli incontri con la Tecnostruttura, ha assunto come giudizi soddisfacenti i valori uguali o superiori a 3,50; di conseguenza i valori al di sotto, considerati critici, devono essere analizzati e interpretati per circoscrivere le aree di miglioramento.

---

<sup>26</sup> Cfr. Messaggio Hermes n. 4715 del 29 dicembre 2023

Anche nel 2023 la soddisfazione globale, attestata sul valore di 3,88, è stata fortemente influenzata dal numero di contatti necessari all'utente per sottoporre ad attenzione la propria istanza. Gli esiti della rilevazione sono consultabili sul portale Amministrazione Trasparente.

Nel 2023 è stata inoltre condotta una rilevazione di Customer Experience circoscritta al canale operativo della "consulenza su appuntamento", iniziativa che ha portato alla compilazione di 7.101 questionari.

La rilevazione ha ripercorso il "viaggio" dell'utente, tenendo conto non solo della relazione intercorsa al momento dell'erogazione del servizio, ma anche degli aspetti pre e post consulenza.

La soddisfazione sugli aspetti relativi all'erogazione della consulenza (cortesie dei funzionari, disponibilità a risolvere le questioni, chiarezza delle informazioni e utilità della consulenza) è risultata positiva, in una scala da 1 a 5 si è infatti attestata su un valore pari a 3,77 e risulta sostanzialmente allineata a quanto registrato nel 2022 (3,79). Meno elevata è invece la soddisfazione sull'intera esperienza, pari a 3,56, anche se è risultata superiore a quella della rilevazione precedente (3,51).

Per comprendere le ragioni della diminuzione del giudizio globale rispetto a quello riguardante il momento di erogazione, sono stati analizzati gli elementi che influenzano di più tale giudizio, quali la soluzione della questione di interesse, il giudizio di utilità della consulenza ricevuta, la consegna di documentazione al termine della consulenza, la modalità di svolgimento dell'appuntamento, il tempo di attesa per accedere all'appuntamento e l'oggetto della consulenza.

L'elemento riguardante le rilevazioni degli utenti che vengono contattati da un incaricato prima di un appuntamento fissato per una consulenza, presenta tassi di soddisfazione inferiori rispetto a coloro che ricevono la consulenza in sede.

Occorre pertanto analizzare le ragioni per cui tale modalità non risulta gradita agli utenti e apportare dei correttivi.

Riguardo l'Instant Feedback, dalla rilevazione 2023 rispetto all'anno precedente, è emerso un leggero miglioramento dei giudizi sui touchpoint riguardanti il Contact Center, l'area riservata MyINPS e il servizio INPS Risponde, mentre è stata registrata una flessione dei giudizi sulla Sede e sui servizi offerti dal Portale web.

**Al fine della corretta realizzazione del principio di partecipazione<sup>27</sup>, l'Organismo invita l'Amministrazione a valorizzare gli esiti delle indagini ed in particolare a dare evidenza dell'attivazione dei correttivi.**

Tra il mese di ottobre e novembre 2023 è stata condotta una rilevazione volta ad acquisire e ad analizzare l'opinione degli utenti sugli aspetti reputazionali legati all'immagine dell'Inps, alla sua presenza sui social e sui media, alla fiducia, affidabilità e autorevolezza percepite dai cittadini.

---

<sup>27</sup> Art. 19-bis D.Lgs n. 150/2009

L'indagine reputazionale ha riguardato una platea di 348.045 utenti con un tasso di risposta del 5,2%, pari a 18.253 questionari.

I risultati hanno registrato un miglioramento del giudizio complessivo sull'INPS che infatti passa da un valore di 3,59 del 2022 al valore di 3,69 nel 2023. L'analisi degli esiti conferma che un aspetto fondamentale nel determinare il giudizio nei confronti dell'Istituto è la soluzione della problematica dell'utente e che quest'ultima ha visto nel 2023 un lieve miglioramento rispetto all'anno precedente.

Le modalità di contatto maggiormente utilizzate si confermano essere il Portale web e l'area riservata MyInps, seguite da Patronati/CAF/Intermediari, dall'App INPS Mobile e dal Contact Center. Le Sedi risultano in crescita, infatti sono state indicate come canale di contatto dal 16,7% dei rispondenti contro l'11,1% del 2022. Il canale che tuttavia soddisfa maggiormente gli utenti è il Patronato/CAF/Intermediari che ha ottenuto un punteggio pari a 4,09 (su scala da 1 a 5). **A riguardo l'OIV raccomanda di indagare le cause delle criticità emerse e di darne riscontro unitamente ai correttivi previsti nella prossima Relazione sulla performance.**

Per definire il profilo reputazionale è stato chiesto agli intervistati di valutare l'Istituto in relazione a sei aspetti: *relazione con i cittadini (ascolto proattivo, tutela e sostegno); ente affidabile e strategico, un'eccellenza al servizio del Paese; attività non di servizio; servizi facilmente accessibili ed efficienti; presidio di legalità/trasparenza/etica; istituzione storica*. Il valore storico dell'Istituto è risultato il fattore con il punteggio più elevato, seguito dalla capacità di fornire servizi accessibili e di buon livello qualitativo.

**Le maggiori criticità a livello di immagine percepita, registrate in relazione all'aspetto "Relazione con i cittadini" inducono l'OIV a chiedere all'Amministrazione di prevedere adeguati interventi risolutivi e di darne riscontro unitamente ai correttivi previsti.**

I cittadini rispondenti al questionario sono stati classificati in quattro tipologie: *entusiasti; pragmatici; socialmente responsabili; critici*. Il campione con la percentuale più alta risulta essere quello degli entusiasti, che sono in prevalenza uomini e over 64, pensionati, residenti al sud e con un basso titolo di studio. Seguono i *critici* e i *pragmatici*, mentre la percentuale più bassa risulta data dai *socialmente responsabili*, che sono in prevalenza donne e che percepiscono come carente la relazione instaurata dall'Ente con i cittadini.

Infine, quale prassi consolidata, l'Amministrazione nel 2023 ha realizzato una campagna di Customer Experience Interna, raccogliendo in totale 18.253 questionari. Il personale dell'Istituto ha espresso il proprio parere su una serie di aspetti che incidono sul lavoro quotidiano, tra cui l'adeguatezza delle risorse disponibili, la qualità del supporto ricevuto dalla direzione, la probabilità di essere ascoltati e la possibilità di conoscere e condividere obiettivi e strategie. L'indagine ha poi avuto come focus il portale Intranet, è stato infatti chiesto ai dipendenti di valutare il portale, la sua completezza, la facilità d'uso e eventuali correttivi, in vista

dell'introduzione di miglioramenti nell'ambito del progetto di revisione del Portale che si realizzerà nel corso del 2024.

Il tasso di risposta è stato del 42,78%, con un aumento di 12,16 punti percentuali rispetto al valore dell'anno precedente (30,62%), rappresentando il più alto tasso di partecipazione raccolto dalla prima indagine di Internal Customer Satisfaction del 2019. Ciò raffigura un elemento significativo sia della fiducia riposta dal personale nella capacità di ascolto dell'Istituto, sia del desiderio dei lavoratori di essere parte attiva dell'organizzazione.

La valutazione media complessiva della soddisfazione degli utenti interni, calcolata su una scala da 1 a 4, è stata di 2,90 punti, in leggero miglioramento rispetto all'anno precedente (2,82). Questo valore rappresenta la media dei punteggi delle risposte valide fornite da tutti i rispondenti in riferimento alle 10 dimensioni oggetto di indagine.

Dall'analisi dei dati emerge che i dirigenti, i responsabili organizzativi, i professionisti e i dipendenti della Direzione Generale e degli uffici di coordinamento regionale/metropolitano hanno espresso giudizi positivi a fronte di giudizi più bassi espressi dal personale operativo e dalle strutture territoriali (Filiali metropolitane, Direzioni provinciali e Filiale provinciale, Agenzie.)

La valutazione media di soddisfazione dei dipendenti con meno di 35 anni è stata più alta (2,91), significativamente superiore a quella del 2022 (2,70).

Tale dato è presumibilmente legato all'ingresso in Istituto dei neoassunti e alla loro positiva percezione dell'ambiente lavorativo nella fase di inserimento.

Per quanto riguarda le dieci dimensioni esaminate, dall'indagine è emerso che il personale dell'Istituto percepisce il proprio lavoro come utile per la comunità, ha avuto esperienze positive con i propri supervisori e colleghi, è soddisfatto del supporto e degli strumenti operativi disponibili ed è stato adeguatamente motivato a svolgere il proprio lavoro.

Le principali criticità segnalate riguardano invece lo sviluppo professionale e i corsi di formazione, il ritmo di lavoro, la comunicazione interna e la sicurezza sul lavoro.

**L'OIV raccomanda di intervenire su tutti gli aspetti critici evidenziati dagli utenti interni e di segnalare allo stesso gli interventi apportati per la loro risoluzione.**

### *La Trasparenza e Prevenzione della corruzione*

Come previsto dalla vigente normativa in materia di anticorruzione e trasparenza<sup>28</sup>, anche per il 2023 l'Amministrazione, dopo attento riesame del proprio grado di esposizione al rischio

---

<sup>28</sup> Legge 6 novembre 2012 n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione"



corruttivo, ha provveduto ad aggiornare la strategia di prevenzione della corruzione all'interno del PIAO<sup>29</sup>.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) ha predisposto, infatti, per la Sezione "Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione" del PIAO, la sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza", all'interno della quale è stata delineata la strategia anticorruzione dell'Istituto, esplicitando le misure di prevenzione della corruzione comprese quelle che attengono alla trasparenza e le correlate disposizioni applicative interne, nonché le modalità di attuazione del sistema di "gestione del rischio" e gli esiti conseguiti.

Il RPCT ha, inoltre, provveduto a verificare l'assolvimento delle attività programmate nella Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2023-2025, dandone comunicazione all'Organismo con la Relazione annuale di competenza<sup>30</sup>. Ai fini dell'attuazione delle misure anticorruzione individuate nella citata Sottosezione, sono state adottate specifiche iniziative, con il coinvolgimento di tutte le strutture centrali e territoriali<sup>31</sup> dell'Istituto, di cui è stato dato conto nella Sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2024-2026. Sono stati, altresì, espletati, con la collaborazione dei Referenti preposti, i previsti monitoraggi tesi alla verifica del rispetto delle misure generali di prevenzione della corruzione all'interno dell'Ente, tra i quali quello specificatamente dedicato ai casi di conflitto di interesse.

Tra i monitoraggi volti alla identificazione delle attività maggiormente esposte al rischio corruzione, è risultato, inoltre, regolarmente eseguito quello relativo ai procedimenti disciplinari e penali.

Nell'anno di riferimento è stato oggetto di revisione il Codice di comportamento<sup>32</sup> dei dipendenti INPS in relazione alle nuove disposizioni contenute nel D.P.R. n. 81 del 13 giugno 2023 e nel D.Lgs. n. 24 del 10 marzo 2023.

Sulla revisione del Codice di comportamento, l'OIV è stato chiamato ad esprimere parere obbligatorio<sup>33</sup> così come previsto dalla norma. Dopo aver verificato che la procedura seguita rispondeva a quanto previsto dal dettato normativo e dalle Linee Guida ANAC<sup>34</sup> e rilevato che la

---

<sup>29</sup> Art. 6 del decreto-legge n. 80/2021

<sup>30</sup> Art. 1 comma 14 della legge n. 190/2012

<sup>31</sup> In INPS sono impegnati nelle attività di prevenzione della corruzione e trasparenza gli Organi di vertice, l'RPCT, i Referenti del RPCT, i Dirigenti, i dipendenti dell'istituto, il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV), l'Ufficio Procedimenti disciplinari e della Responsabilità Amministrativa (UPD), il Responsabile della protezione dei dati personali ed i collaboratori a qualsiasi titolo dell'Amministrazione

<sup>32</sup> Art. 54, comma 5, del D.Lgs n. 165/2001

<sup>33</sup> Prot. n. 0031 del 4 dicembre 2023

<sup>34</sup> Delibera A.N.A.C. n. 177 del 19 febbraio 2020

modifica non interessava sostanzialmente gli specifici doveri comportamentali già declinati per i dipendenti dell'Istituto ma richiamava esclusivamente nuovi riferimenti normativi, ha espresso parere favorevole alla revisione del Codice di comportamento.

In materia di trasparenza, l'OIV ha riscontrato il rispetto di quanto previsto dalla L. n. 190/2012 e dal D.Lgs. n. 33/2013.

In ragione delle misure organizzative realizzate da tempo dall'Amministrazione per assicurare il rispetto degli obblighi di pubblicazione di documenti e dati nella sezione "Amministrazione trasparente", l'Organismo anche per il 2023 ha attestato, in conformità alla Delibera ANAC<sup>35</sup>, la veridicità e l'attendibilità di quanto pubblicato.

Ai fini dello svolgimento delle verifiche sull'assolvimento degli obblighi di trasparenza l'OIV ha utilizzato un'apposita applicazione web resa disponibile sul sito dell'Autorità.

L'applicativo web ha rappresentato una novità riguardo alle verifiche svolte annualmente dall'Organismo, che si colloca nella direzione del cambiamento della Pubblica Amministrazione, sempre più informatizzata e digitalizzata.

L'attività formativa, sul tema dell'anticorruzione e trasparenza risulta ampiamente promossa dall'Amministrazione attraverso la somministrazione al personale di corsi in materia di accesso civico e di etica pubblica.

### *Gli Standard di qualità*

Con l'adozione della Carta dei servizi nel 2021, in versione digitale e cartacea, l'Amministrazione ha dato attuazione sia alla normativa in materia di standard di qualità che ad un dialogo con l'utenza più responsabile e trasparente.

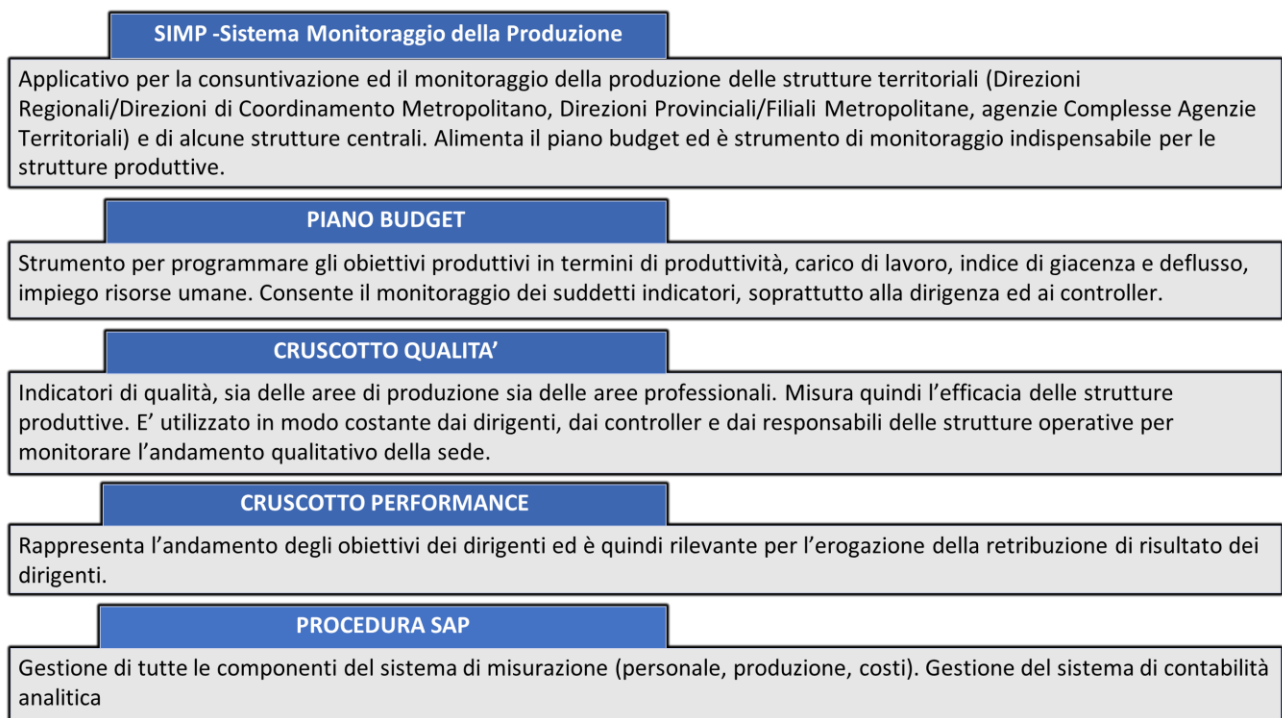
L'Inps ha da sempre posto particolare attenzione alla qualità dei prodotti erogati, infatti, ad ogni prestazione o servizio sono associati specifici e significativi indicatori che ne misurano la qualità. Il Cruscotto qualità, che contiene tali indicatori, è stato oggetto di una rielaborazione al fine di una misurazione delle prestazioni più aderente al reale valore percepito dagli utenti finali e, arricchito con indicatori di impatto, a partire dal 2024 sarà ridenominato "Cruscotto Qualità e Impatto".

---

<sup>35</sup> Delibera A.N.A.C. n. 203 del 17 maggio 2023

## Le Infrastrutture di supporto

A supporto dell'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa, nelle sue varie fasi, operano sistemi applicativi e procedure di supporto gestionali, utilizzate dalle Strutture produttive territoriali e dalla Direzione centrale pianificazione e controllo di gestione che si evidenziano di seguito:



Fonte: SMVP

L'Amministrazione ha avviato una revisione dell'ampio patrimonio informativo sviluppato fino ad oggi per adeguarlo alle nuove esigenze di analisi, controllo e gestione dei dati, prevedendo la realizzazione, entro il 2025, di un più funzionale "Sistema Integrato di Pianificazione e Reportistica".

Tale revisione delle procedure informative si rende indispensabile per assicurare il corretto funzionamento del Sistema del Valore Pubblico e per supportare adeguatamente la continua

evoluzione dei servizi, attesa la necessità di assicurare standard di qualità progressivamente più elevati.

## Le Pari Opportunità

In Inps la cultura della parità di genere e delle pari opportunità ha avuto da alcuni anni una larga diffusione grazie alle iniziative del Comitato Unico di Garanzia (CUG), coadiuvato e supportato nella sua attività dall'OIV.

Come previsto dalla normativa di riferimento, il PIAO ha assorbito il Piano delle Azioni Positive (PAP) sviluppato per il 2023 su 6 aree di intervento: pari opportunità; conciliazione lavoro/vita privata; sicurezza e benessere organizzativo; equilibrio di genere; sicurezza di genere; promozioni attività CUG. Le pari opportunità e il benessere organizzativo contribuiscono quindi a pieno titolo allo Stato di Salute delle Risorse, che rappresenta un fattore abilitante per la realizzazione della performance organizzativa e, in ultima analisi, un metro di misura della capacità dell'Amministrazione nel generare benessere sociale e Valore Pubblico.

Nel perseguire l'obiettivo della parità di genere l'Amministrazione, in funzione di una maggiore attenzione allo Stato di Salute delle Risorse nonché al benessere lavorativo dei dipendenti, ha dato avvio alla sperimentazione del progetto "Sportello di ascolto", ricompreso nel PAP e parte integrante del PIAO 2023-2025 nell'ambito dei progetti collegati all'Indice del Valore Pubblico.

Muove positivamente in tale direzione anche la realizzazione delle Linee Guida in materia di "Politica della Parità di Genere in INPS"<sup>36</sup>, volte ad attivare le azioni necessarie per il pieno conseguimento dell'uguaglianza di genere che, ricordiamo, costituisce il quinto degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile previsti dall'Agenda 2030 ONU.

Le celebrazioni dei 125 anni dell'Istituto hanno visto il CUG impegnato soprattutto in iniziative finalizzate al contrasto della violenza di genere. In tale ambito è stato predisposto anche un catalogo sulle politiche di parità<sup>37</sup> che ha illustrato le attività realizzate da INPS in tema di: performance, conciliazione vita-lavoro, parità, benessere organizzativo, contrasto alla violenza.

Tra le molteplici iniziative divulgative assunte nel 2023<sup>38</sup> e diffuse sul territorio, risulta meritoria ai fini del contrasto alla piaga sociale della violenza di genere, l'avvio della terza sperimentazione

---

<sup>36</sup> Messaggio Hermes n. 4008 del 14 novembre 2023 Linee Guida in Materia di "Politica della Parità di Genere in INPS"

<sup>37</sup> Catalogo "Cinque modi per dire parità di genere"

<sup>38</sup> Progetti locali: in Basilicata presentazione della Guida "Accanto alle mamme e non solo"; in Puglia inaugurazione dello "sportello a favore delle donne vittime di violenza", nelle Marche accordo tra l'Istituto e i Centri Antiviolenza, le Case Rifugio, gli Ambiti Territoriali Sociali e i sindaci dei 5 capoluoghi di provincia; a Terni "L'Inps è con le donne"; a Nola

del progetto “Protagonismo maschile nella lotta contro la violenza di genere”, con il quale l’Amministrazione, attraverso il Comitato, punta a coinvolgere attivamente il mondo maschile ed in particolare tutto il personale dell’Istituto nella lotta contro la violenza di genere.

Per il 2024, per il tramite del CUG, l’INPS è stato avviato il percorso per ottenere la certificazione della parità di genere. L’Amministrazione ha infatti comunicato di avere incaricato l’Organismo certificatore di verificare le azioni avviate in tale direzione, chiedendo di attivare un pre audit<sup>39</sup> al fine di correggere i punti di distorsione che ostacolano il conseguimento della certificazione. L’Organismo certificatore a fine dicembre ha definito il pre audit e ha espresso parere positivo, evidenziando i punti su cui intervenire per realizzare un compiuto sistema di gestione di parità.

## Conclusioni

Gli aggiornamenti annuali della metodologia di misurazione e valutazione delle performance, assicurando efficacia, solidità e affidabilità al funzionamento del Sistema, hanno progressivamente condotto a maturazione un percorso metodologico e valutativo che si è concluso con l’implementazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2023, i cui risultati saranno documentati nell’ambito della Relazione sulla Performance.

Il SMVP 2023 rappresenta, quindi, l’esito di un’evoluzione metodologica incentrata sul principio del miglioramento continuo dei criteri di misurazione e valutazione delle performance che ha assunto a riferimento il modello metodologico della Piramide del Valore.

Adottato a partire dal ciclo della performance 2021, il modello della Piramide del Valore ha consentito all’Amministrazione di consolidare il concetto del Valore Pubblico nel ciclo di programmazione e valutazione della performance, rendendo al contempo il SMVP più aderente alla multidimensionalità dell’azione amministrativa dell’Ente e alla sua articolata realtà produttiva.

La necessità di elaborare un nuovo SMVP è emersa in risposta ai significativi cambiamenti nella realtà operativa dell’Istituto, rendendo il modello precedente non più idoneo a rappresentare e misurare correttamente gli sforzi produttivi dell’azione amministrativa e del loro impatto sulla collettività.

---

*“Sportello donna”*; a Milano *“Scarpette rosse”* e *“Periplo”* con l’attivazione dello *“Sportello di ascolto”*. Pubblicazioni sul portale INPS: *“Guida interattiva in 7 passi per donne vittime di violenza”* e *“Centri antiviolenza in Italia”*

<sup>39</sup> Secondo rapporto semestrale 2023 del C.U.G

La trasformazione dell'Ente realizzata nel 2023 ha segnato infatti una svolta decisiva per l'abbandono di un approccio di misurazione della performance stretto tra le necessità interne di gestione produttiva e l'esigenza di quantificare e rappresentare il beneficio reale per la comunità.

Con il ciclo della performance 2024, pertanto, è stato previsto che venga superato il modello della Piramide del Valore con un modello metodologico a "matrice", che include anche misure di benessere equo sostenibile<sup>40</sup> e adotta una logica di misurazione più adatta a valutare e rappresentare il valore generato dai processi lavorativi attuali, profondamente caratterizzati dalla digitalizzazione, automazione e dallo sviluppo del lavoro agile.

L'architettura metodologica del nuovo Sistema si evolve anche in risposta alle criticità precedentemente rilevate dall'OIV, relative sia alla ritardata elaborazione dei dati di performance, sia alla rappresentazione efficace del valore reale prodotto per la soddisfazione degli utenti interni ed esterni. Pertanto, il SMVP è stato ridefinito per assicurare un allineamento più puntuale degli obiettivi dell'Ente alle aspettative e al soddisfacimento degli interessi dei destinatari dei servizi e per rafforzare la percezione dell'Istituto da parte dei cittadini. In questo contesto, l'OIV ha rilevato la necessità di superare la comunicazione di dati numerici e percentuali che seppur utili internamente risultano poco efficaci per trasmettere esternamente i risultati raggiunti, data la loro difficile comprensibilità.

Tenuto conto che l'OIV si è già espresso favorevolmente in ordine all'adozione del Sistema per il 2024-2026, in questa sede si riportano le raccomandazioni già segnalate<sup>41</sup>, volte al progressivo perfezionamento del funzionamento del nuovo Sistema del Valore Pubblico che ha portato l'Istituto ad essere la prima Istituzione pubblica italiana in linea con i principi valoriali internazionali<sup>42</sup>.

L'Organismo, infatti, con il previsto parere obbligatorio<sup>43</sup> ha sottolineato l'importanza di ulteriori sviluppi nei seguenti ambiti:

- monitoraggio dell'implementazione della nuova metodologia al fine di tarare correttamente gli indicatori e i parametri di misurazione ed evitare distorsioni valutative nonché eventuali ripercussioni esterne;

---

<sup>40</sup> Agenda ONU 2030

<sup>41</sup> Parere obbligatorio Prot. n. 0000407 del 04 dicembre 2023

<sup>42</sup> Agenda ONU 2030

<sup>43</sup> Art.7 comma 1 D.Lgs n. 150/2009

- adozione di una metodologia per misurare l'impatto sugli stimoli motivazionali e sulla performance individuale dei dipendenti, tenuto conto che la motivazione del personale rappresenta uno degli obiettivi di maggior rilievo nell'ambito del sistema di valutazione;
- 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;
- 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 in maniera chiara e trasparente;
- valorizzazione e comunicazione del Valore Pubblico generato dall'operato dell'Istituto attraverso un modello chiaro per tutti gli utenti e cittadini.

Quale atto conclusivo di tutto il ciclo della performance oggetto della presente Relazione annuale, l'OIV avrà cura di verificare la correttezza e la coerenza dal punto di vista metodologico dell'operato dell'Amministrazione in sede di monitoraggio per l'anno 2024.

Renato Ruffini (Presidente)

F.to in originale

Fabio Monteduro (Componente)

F.to in originale

Monica Parrella (Componente)

F.to in originale