



Istituto Nazionale Previdenza Sociale



**Roma, 10/11/2021**

**Circolare n. 168**

*Ai Dirigenti centrali e territoriali  
Ai Responsabili delle Agenzie  
Ai Coordinatori generali, centrali e  
territoriali delle Aree dei professionisti  
Al Coordinatore generale, ai coordinatori  
centrali e ai responsabili territoriali  
dell'Area medico legale*

*E, per conoscenza,*

*Al Presidente  
Al Vice Presidente  
Ai Consiglieri di Amministrazione  
Al Presidente e ai Componenti del Consiglio di  
Indirizzo  
di Vigilanza  
Al Presidente e ai Componenti del Collegio dei  
Sindaci  
Al Magistrato della Corte dei Conti delegato  
all'esercizio del controllo  
Ai Presidenti dei Comitati amministratori  
di fondi, gestioni e casse  
Al Presidente della Commissione centrale  
per l'accertamento e la riscossione  
dei contributi agricoli unificati  
Ai Presidenti dei Comitati regionali*

Allegati n.2

**OGGETTO: Avvio del processo di programmazione e budget per l'anno 2022. Annulla e  
sostituisce la circolare n. 167 del 9 novembre 2021**

INDICE

*Premessa*

1. *Obiettivi strategici 2022*
2. *Linee Guida gestionali 2022*
  - 2.1. *Obiettivi generali*
  - 2.2. *Obiettivi specifici*

3. *Principali innovazioni per l'anno 2022*
4. *Il processo di programmazione e budget delle Strutture centrali*
  - 4.1. *Le prospettive*
  - 4.2. *Le attività progettuali delle Strutture centrali*
  - 4.3. *Le Attività Istituzionali*
  - 4.4. *Rilevazione dei fabbisogni di risorse umane ed economiche*
  - 4.5. *Programmazione delle voci di costo discrezionali nella gestione delle risorse economiche delle Strutture centrali*
  - 4.6. *Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione per le Strutture centrali*
  - 4.7. *Obiettivi di gestione della spesa per le Strutture centrali*
5. *Il processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali*
  - 5.1. *Il fabbisogno di risorse umane e la programmazione delle leve gestionali*
  - 5.2. *Il Piano di produzione*
  - 5.3. *Gli obiettivi di smaltimento delle giacenze*
  - 5.4. *Gli obiettivi di qualità ed efficacia*
    - 5.4.1. *La qualità percepita dall'utente*
  - 5.5. *Gli obiettivi di efficienza*
    - 5.5.1. *Impiego delle risorse umane*
    - 5.5.2. *Produttività*
    - 5.5.3. *Valorizzazione dell'attività di informazione e consulenza delle Strutture provinciali*
    - 5.5.4. *Piano Straordinario Pluriennale di consolidamento dei conti individuali*
  - 5.6. *I Progetti Nazionali e Regionali di Miglioramento*
  - 5.7. *Gestione della spesa per le Strutture territoriali*
  - 5.8. *Il Conto Economico di CdR e la sua struttura*
    - 5.8.1. *L'indice economico della gestione*
      - 5.8.1.1. *L'indicatore di redditività*
      - 5.8.1.2. *Gli indicatori economici*
        - 5.8.1.2.1. *Lo straordinario come componente dei costi totali di funzionamento*
      - 5.8.1.3. *L'indicatore dei costi standard*
        - 5.8.1.3.1. *Fabbisogno per straordinario*
  - 5.9. *Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione (I.E.E.P.) per le Strutture territoriali*
  - 5.10. *Controllo del Processo Produttivo e delle Autocertificazioni*
6. *Il processo di programmazione e budget*
  - 6.1. *Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget*
  - 6.2. *Gli strumenti per la programmazione delle attività istituzionali delle Strutture centrali*
  - 6.3. *Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali*
  - 6.4. *Gli strumenti di programmazione delle Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano*

## **Premessa**

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) con la Relazione Programmatica, approvata con deliberazione n. 10 del 26 luglio 2021, ha determinato le linee strategiche e di indirizzo per le attività dell'Istituto per il triennio 2022-2024, in conformità agli indirizzi di Governo in materia di politica economica e finanziaria e alle risultanze dei dati occupazionali ed economici sulla base dello scenario macroeconomico ed istituzionale.

## 1. Obiettivi strategici 2022

Il documento elaborato dal CIV si articola in alcune sezioni ("Missioni"), nelle quali sono esposti le finalità delle azioni proposte e gli obiettivi strategici legati agli indirizzi:

<b>MISSIONI</b>	
1	Politiche previdenziali
2	Diritti sociali, politiche sociali e famiglia
3	Politiche per il lavoro
4	Tutela della Salute
5	Ricerca ed innovazione
6	Politiche economiche-finanziarie e di bilancio
7	Servizi istituzionali generali
8	Debiti di finanziamento

Le diverse Missioni sono, a loro volta, distinte in diverse sotto-sezioni ("Programmi") nelle quali sono contenuti gli indirizzi strategici, aventi la finalità di dare maggior valore alla centralità dell'utenza.

## 2. Linee Guida gestionali 2022

Gli indirizzi del CIV sopra richiamati sono stati declinati dal Consiglio di amministrazione nelle Linee Guida gestionali per l'anno 2022 (di cui alla deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 138 del 6 ottobre 2021), attraverso l'individuazione degli obiettivi annuali di Alta Amministrazione.

Le Linee Guida gestionali indicate fanno riferimento alla vigente articolazione per Missioni del Bilancio dell'Istituto, al cui interno sono stati ricondotti Programmi e priorità.

Gli obiettivi di Alta Amministrazione sono stati divisi tra obiettivi generali di Ente, che rappresentano obiettivi comuni a tutto l'Istituto e sintetizzano la performance attesa dall'Amministrazione nel suo complesso, e obiettivi specifici, che saranno assegnati ad uno o più centri di responsabilità. Gli obiettivi individuati sono stati suddivisi nelle seguenti Missioni:

<b>MISSIONI</b>	
1	Politiche previdenziali
2	Diritti sociali, politiche sociali e famiglia
3	Politiche per il lavoro
4	Servizi istituzionali e generali delle pubbliche amministrazioni
5	Debiti di finanziamento

Con la deliberazione del Consiglio di amministrazione n. 161 del 29 ottobre 2021 sono stati approvati il Progetto di Bilancio preventivo 2022 e la Nota preliminare, nella quale sono riportate le modalità attuative sia delle attività strategiche sia delle Linee Guida gestionali.

Ogni Linea guida gestionale è associata o ad un obiettivo di carattere generale o ad un obiettivo specifico, caratterizzati entrambi da un output obiettivo e misurabile, ed oggetto di periodica rendicontazione.

## 2.1. Obiettivi generali

Le Linee Guida gestionali hanno individuato cinque obiettivi generali di Ente, che avranno effetti anche ai fini della programmazione delle risorse e della produzione.

<b>MISSIONE</b>	<b>PROGRAMMA</b>	<b>OBIETTIVO GENERALE</b>
<b>POLITICHE PREVIDENZIALI</b>	Pensioni lavoratori dipendenti	Proseguire il Piano di Consolidamento delle posizioni assicurative - sia con riferimento agli iscritti alla gestione privata che alla gestione pubblica - al fine di procedere allo smaltimento degli arretrati mediante un piano che preveda azioni specifiche e obiettivi puntuali da conseguire entro fine 2022
<b>DIRITTI SOCIALI, POLITICHE SOCIALI E FAMIGLIA</b>	Pensioni di invalidità civile ed indennità di accompagnamento agli invalidi civili	Realizzare un piano organico di ristrutturazione del processo di concessione dell'invalidità civile in ogni sua fase, dando priorità alle esigenze e alle aspettative delle persone più vulnerabili, attraverso il miglioramento dei tempi di definizione delle fasi di accertamento sanitario e amministrativo del procedimento
<b>SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI</b>	Vigilanza e recupero crediti	Potenziare l'efficacia delle attuali funzioni di vigilanza e delle attività di recupero crediti contributivi, anche nei confronti delle PP.AA, e di recupero delle prestazioni indebite
	Accesso ai servizi	Attuare una radicale semplificazione dei formati e del linguaggio di interazione con l'esterno (cittadini, imprese, intermediari, stakeholder in genere), sia per interazioni frontali sia online
	Contenzioso	Ridurre significativamente la giacenza del contenzioso amministrativo attraverso idonee misure procedurali e organizzative

Pertanto, negli obiettivi generali di Ente, oltre a numerose attività progettuali che saranno definite nel Piano integrato di attività ed organizzazione (P.I.A.O.) di cui all'articolo 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, rientrano anche obiettivi di produzione e finanziari. In particolare, avranno rilievo i seguenti obiettivi/indicatori:

Piano di consolidamento dei conti individuali;

- Indice di qualità del Cruscotto Qualità "Accertamento e Gestione del Credito";
- Incassi da vigilanza ispettiva e documentale e di recupero crediti aziendali, compresi quelli delle aziende pubbliche;
- Incassi da indebiti da prestazioni;
- Indice di qualità del Cruscotto Qualità "Ricorsi amministrativi" e indicatori sulla giacenza ponderata dei ricorsi amministrativi delle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano e

- delle Direzioni centrali di prodotto;
- Indici di qualità del Cruscotto Qualità “Invalidità civile” e, per la fase sanitaria, “Efficacia Prestazioni Assistenziali”
- Risultati di Customer Experience.

## 2.2. Obiettivi specifici

Come già anticipato al paragrafo 2, i sottoelencati obiettivi specifici saranno assegnati direttamente a uno o più centri di responsabilità, in base alla specifica competenza:

<b>MISSIONE</b>	<b>PROGRAMMA</b>	<b>OBIETTIVO SPECIFICO</b>
<b>POLITICHE PREVIDENZIALI</b>	Spesa pensionistica a carico dello Stato	Realizzare l'evidenza contabile delle risorse destinate alle integrazioni al minimo delle pensioni e di quelle allo stesso titolo cristallizzate
<b>DIRITTI SOCIALI, POLITICHE SOCIALI E FAMIGLIA</b>	Pensioni di invalidità civile ed indennità di accompagnamento agli invalidi civili	Riorganizzare l'area sanitaria con nuove articolazioni dell'attività, accelerando le ulteriori assunzioni
<b>POLITICHE PER IL LAVORO</b>	Integrazioni salariali	Proseguire il progetto di razionalizzazione della gestione degli ammortizzatori tra centro e territorio, al fine di garantire maggiore efficienza, efficacia ed accessibilità alle informazioni da parte dell'utenza
	Malattia	Realizzare un nuovo Osservatorio statistico per il monitoraggio epidemiologico delle evoluzioni di medio lungo periodo delle patologie collegate al COVID (malattia da Coronavirus), basato sulla raccolta organica dei certificati di malattia
<b>SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI</b>	Nuova carta dei servizi	Elaborare la nuova Carta dei Servizi unitaria con i termini di conclusione dei procedimenti amministrativi, le modalità del ricorso amministrativo e la revisione delle modalità di comunicazione con l'utenza assicurando alla stessa date certe e riscontrabili. Conseguentemente, creare un portale “Patto con l'Utenza” garantendo risorse umane competenti e struttura tecnologica adeguata, al fine di assicurare l'aggiornamento tempestivo dello stesso al modificarsi delle normative
	Accesso ai servizi	Definire ed attuare un cronoprogramma delle attività necessarie per la piena operatività dell'internalizzazione dei call center; individuare obiettivi specifici di output/ outcome
		Assicurare adeguato supporto consulenziale al front office che garantisca alternative ai canali digitali per l'accesso ai servizi, che si affianchino alle modalità già previste
		Valorizzare la rete della partecipazione della rappresentanza collettiva (Patronati, intermediari

	<p>abilitati, associazioni e organizzazioni di rappresentanza) nel ruolo a ciascuno rispettivamente attribuito dalle norme, implementando modalità operative che garantiscano una facilità di accesso alla consulenza e all'assistenza</p>
	<p>Definire il Piano triennale di evoluzione del modello di servizio multicanale dell'Istituto, che tenga conto delle preferenze di utilizzo dell'utenza e delle missioni assegnate ai singoli canali (interni ed esterni), anche in riferimento alle crescenti necessità di consulenza dell'utenza</p>
Piani pluriennali	<p>Costruire il primo Piano Integrato di Attività e Organizzazione per il 2022, che includa in un quadro organico tutti i piani annuali previsti e gli aggiornamenti annuali dei piani pluriennali, da portare all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il primo trimestre dell'anno</p>
Andamento produttivo e profili finanziari	<p>Fornire i dati richiesti con le scadenze individuate e le articolazioni previste, al fine di garantire ai diversi destinatari (Organi e OIV) un più agevole e proficuo esercizio delle proprie funzioni. Rimodulare i modelli di reportistica agli Organi in relazione alle nuove esigenze di valutazione delle risultanze intermedie e di rendicontazione</p>
Politiche di bilancio	<p>Progettare, con la condivisione dei Ministeri vigilanti, la revisione della struttura delle missioni e dei programmi del bilancio sulla base delle nuove esigenze di rilevazione evidenziate dal CIV ed in coerenza con gli obiettivi e le funzioni dell'Istituto</p>
Ciclo performance	<p>Potenziare gli obiettivi del piano delle performance 2022-2024, orientati ad output/outcome anziché a report di attività e step intermedi</p>
	<p>Consentire l'attribuzione di obiettivi congiunti su cui si possano individuare corresponsabilità sugli output anche di più strutture laddove funzionale a un più efficace raggiungimento degli obiettivi, modificando, se necessario, il</p>

	Regolamento di organizzazione
	Potenziare la reportistica che consenta all'OIV la valutazione dell'attuazione delle Linee strategiche
Sistemi informativi e trasformazione digitale	Completare i progetti di trasformazione di natura informatica, digitale, di change management che travalicano il 2021 e dei nuovi progetti definiti per il 2022, misurandone i rilasci in modo tempestivo (su base trimestrale) e identificando gli opportuni indicatori di output/outcome di cui è previsto il raggiungimento a fine 2022
	Organizzare gli opportuni meccanismi di governo e rendicontazione dei progetti inclusi nel PNRR per garantire l'effettiva erogazione dei finanziamenti previsti per l'Istituto prevedendo, laddove necessario e funzionale, la predisposizione di apposite strutture con risorse umane e tecnologiche
Risorse umane	Velocizzare le procedure di acquisizione delle nuove risorse umane interne previste dal piano dei fabbisogni dell'Istituto (consulenti assicurativi e profili specialistici: informatici, ecc.) nonché di valorizzazione e progressione verticale di quelle già occupate
Open data	Prevedere adeguate risorse umane, finanziarie e tecnologiche per realizzare il progetto "Open Data" mettendo a disposizione la possibilità di accedere, previa autorizzazione, ad una struttura informatica finalizzata affinché gli Organi, l'accademia e le parti sociali possano elaborare propri contributi nel percorso di definizione delle strategie

		previdenziale, di tutela sociale e del mercato del lavoro
	Crediti	Verificare ed elaborare un'adeguata proposta normativa relativa al processo di affidamento agli Agenti della Riscossione dei crediti, per i riflessi rilevanti della cristallizzazione di quelli vetusti, in termini di incremento annuo del Fondo svalutazione crediti, da sostenere presso i Ministeri vigilanti
	Patrimonio strumentale	Incrementare la capacità di intervento nell'acquisizione e riorganizzazione delle sedi strumentali investendo le risorse già autorizzate/disponibili e non impegnate
		Elaborare un Programma di acquisizione dei beni strumentali di durata pluriennale che individui le sedi e la tempistica di realizzazione
	Comunicazione Istituzionale	Definire modalità articolate e puntuali di verifica della soddisfazione dell'utenza sulle prestazioni erogate, sul supporto consulenziale e sugli aspetti relazionali e comunicativi al fine dell'inserimento nella valutazione della performance organizzativa
	Spese per servizi professionali e consulenze	Due diligence dei servizi in programma nel 2022 sotto il profilo qualitativo e quello finanziario
<b>DEBITI DI FINANZIAMENTO</b>	Anticipazione Tesoreria Stato e altre anticipazioni	Due diligence ed elaborazione di una proposta normativa da sottoporre ai Ministeri vigilanti per garantire la neutralizzazione degli effetti negativi della crisi determinata dalla pandemia sul Bilancio dell'Istituto

In coerenza con i predetti atti di indirizzo, la presente circolare avvia il processo di programmazione e budget, che vedrà coinvolti i centri di responsabilità centrali e territoriali per la definizione dei piani di attività e di impiego delle risorse e che si concluderà con l'adozione del Piano integrato.



### 3. Principali innovazioni per l'anno 2022

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, nel 2022, sarà caratterizzato dalla continuità rispetto a quello approvato nel 2021. Le innovazioni introdotte negli ultimi aggiornamenti hanno consentito di orientare il sistema verso l'utenza, attraverso la riduzione dei tempi di erogazione di alcune prestazioni (ad esempio, ricostituzioni delle pensioni del settore privato, domande di NASpI, prestazioni assistenziali collegate al sostegno della maternità e della famiglia) e a un maggior presidio dei canali telematici di dialogo con l'utenza, sia professionale che ordinaria.

Vengono inoltre confermati sia il collegamento fra gli obiettivi della dirigenza e quelli del personale, sia l'aggancio degli obiettivi della dirigenza che opera presso la Direzione generale con quelli dei dirigenti assegnati alle Strutture territoriali.

Infine, per i professionisti e i medici, è ribadita l'autonomia funzionale riconosciuta dall'articolo 27 del Regolamento di Organizzazione vigente, fermo restando il loro coinvolgimento negli obiettivi generali di Ente.

Le principali innovazioni riguarderanno, in particolare, i seguenti aspetti:

A) **Sistema di misurazione per il personale inquadrato nelle aree funzionali A, B e C:** saranno attualizzati alcuni indicatori all'interno del Cruscotto Qualità;

B) **Produttività:** lo standard di produttività (c.d. standard 124) di cui alla circolare n. 145/2011 è confermato per il 2022. Sarà avviata una progressiva rimisurazione dei prodotti i cui coefficienti di omogeneizzazione risultano ormai datati sia per tener conto di eventuali aggravamenti del procedimento (ad es. per nuovi controlli) sia di semplificazioni (per l'automazione di alcune fasi).

C) **Sistema di Misurazione della Dirigenza:** si proseguirà nella valorizzazione degli obiettivi specifici delle singole Strutture centrali, strettamente collegati alle distinte funzioni di competenza in continuità con quanto stabilito già dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e dal Piano della Performance 2021/2023. Anche gli obiettivi generali di Ente di cui all'articolo 5 del D.lgs 27 ottobre 2009, n. 150, e s.m.i. sono stati individuati dalle Linee Guida gestionali sopra richiamate.

D) **Obiettivi di impiego delle Risorse:** sono confermati gli obiettivi già previsti per il 2021;

E) **Indice di giacenza:** in attuazione della circolare n. 134/2021 sono stati aggiornati gli indici di giacenza e i relativi valori ottimali;

F) **Indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione – I.E.E.P.:** tale indicatore, per il 2022, sarà orientato, oltre che all'attività di accertamento, anche agli incassi. Inoltre, ne è stata variata la modalità di rappresentazione distinguendo le due sezioni "Accertamenti" e "incassi".

G) **Indicatore economico:** per i Direttori regionali e di coordinamento metropolitano gli indicatori economici (indicatori fabbisogni standard ed indicatori economici di gestione) saranno indicizzati in un solo indicatore che si affiancherà a quello dello I.E.E.P.

H) **Coordinamenti professionali e medici:** gli obiettivi verranno attualizzati, proseguendo il percorso degli ultimi anni e rafforzando l'autonomia di misurazione e valutazione.

## 4. Il processo di programmazione e budget delle Strutture centrali

Per le Strutture centrali è confermata la struttura degli obiettivi introdotta dal Piano della Performance 2021-2023 con la finalità di osservare, misurare e valutare l'organizzazione secondo una visione più completa ed integrata.

### 4.1. Le prospettive

La struttura degli obiettivi prevede cinque "prospettive" di analisi, all'interno delle quali si inseriscono gli obiettivi di performance:

a) *Prospettiva Strategia*

Rientrano nella prospettiva gli "**Obiettivi generali annuali di Ente**" introdotti dal D.lgs 25 maggio 2017, n. 74, di modifica del D.lgs n. 150/2009;

b) *Prospettiva Sviluppo*

La dimensione di osservazione vede, al suo interno, diverse attività progettuali collegate alle Linee Guida gestionali 2022;

c) *Prospettiva Finanza*

In questa prospettiva confluiscono obiettivi rilevabili attraverso indicatori economico-finanziari di efficienza, quali la **Gestione della spesa**, in capo alle sole Direzioni centrali responsabili di spesa, e l'**Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione (I.E.E.P.)**;

d) *Prospettiva Processi*

Rientrano in questa dimensione numerosi obiettivi: **Indicatore di produttività delle aree di produzione, Indicatore di qualità delle aree di produzione, Indice di giacenza**, e solo per alcune Strutture centrali la **Solidarietà Interregionale**, la **Gestione dei ricorsi amministrativi**, il **Controllo del processo produttivo** e gli **Obiettivi produttivi**;

e) *Prospettiva Utente (interna ed esterna)*

In tale ambito trova valorizzazione l'attività di consulenza centro-territorio svolta dalle Direzioni centrali. Inoltre, saranno valorizzate le attività dirette alla misurazione del grado di soddisfazione dell'utente, come indicato espressamente dalle Linee Guida gestionali ("*Definire modalità articolate e puntuali di verifica della soddisfazione dell'utente sulle prestazioni erogate, sul supporto consulenziale e sugli aspetti relazionali e comunicativi al fine dell'inserimento nella valutazione della performance organizzativa*").

### 4.2. Le attività progettuali delle Strutture centrali

Nel Piano Integrato, in seguito agli opportuni approfondimenti con le Strutture centrali, saranno definite le attività progettuali attuative delle Linee guida gestionali, che confluiranno negli Obiettivi generali di Ente e nella prospettiva Sviluppo.

Poiché le Linee Guida gestionali individuano tra gli obiettivi specifici quello di "*Costruire il primo Piano Integrato di Attività e Organizzazione per il 2022, che includa in un quadro organico tutti i piani annuali previsti e gli aggiornamenti annuali dei piani pluriennali, da portare all'approvazione del Consiglio di Amministrazione entro il primo trimestre dell'anno*", il suddetto obiettivo viene attribuito alle seguenti Strutture centrali:

- Direzione centrale Audit e monitoraggio contenzioso;
- Direzione centrale Formazione e sviluppo risorse umane;
- Direzione centrale Organizzazione e comunicazione interna;

- Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione;
- Direzione centrale Risorse umane;
- Direzione centrale Tecnologia, informatica e innovazione.

Alle predette Strutture centrali, in relazione al momento di adozione del Piano integrato, saranno riconosciuti i seguenti risultati:

<b>Adozione da parte del Consiglio di amministrazione</b>	<b>Scostamento</b>
Entro il 31 gennaio	+ 20%
Entro il 28 febbraio	+ 10%
Entro il 31 marzo	0
Entro il 30 aprile	-10%
Oltre il 30 aprile	-20%

### **4.3. Le Attività Istituzionali**

Per ogni Struttura della Direzione generale, in funzione sia dell'ordinamento delle funzioni centrali e territoriali che degli specifici ordini di servizio, sono state individuate le Attività Istituzionali (AI) proprie di ogni centro di responsabilità.

Nel caso in cui tale corrispondenza non sia più attuale, le Strutture di Direzione generale provvederanno a darne opportuna comunicazione alla Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione.

Tale modifica avviene ad inizio anno al fine di garantire continuità alle AI oggetto di programmazione annuale.

### **4.4. Rilevazione dei fabbisogni di risorse umane ed economiche**

Ciascuna Struttura centrale dovrà programmare per ogni Attività Istituzionale l'impiego di risorse umane ed economiche necessarie per la realizzazione della specifica attività.

Per le risorse umane il fabbisogno dovrà essere espresso in termini di unità ABC medie annuali equivalenti (FTE).

Per le risorse economiche il fabbisogno dovrà essere espresso in termini di:

- straordinario (numero di ore su base annua);
- turni (in euro);
- missioni (numero di giorni missione);
- timesheet (numero di ore su base annua).

**Il fabbisogno di risorse umane ed economiche per la realizzazione degli Interventi collegati ai Progetti dovrà essere considerato come un "di cui" del fabbisogno totale rilevato per le Attività Istituzionali.**

I fabbisogni saranno oggetto di valutazione di congruità economica rispetto agli indicatori di impiego delle risorse da parte della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione e di compatibilità finanziaria da parte della Direzione centrale Risorse umane.

#### **4.5. Programmazione delle voci di costo discrezionali nella gestione delle risorse economiche delle Strutture centrali**

Per il 2022, le voci di costo discrezionali da programmare saranno:

- *compensi per il lavoro straordinario* del personale: sulla base del fabbisogno rappresentato dalle Strutture di Direzione generale in ore, la Direzione centrale Risorse umane assegnerà il budget di spesa, espresso in euro di spesa annua;
- *compensi per i turni del personale*: sulla base del fabbisogno rappresentato dalle Strutture di Direzione generale in euro, la Direzione centrale Risorse umane assegnerà il budget di spesa, espresso in euro di spesa annua;
- *missioni (Italia ed Estero)*: sulla base del fabbisogno rappresentato dalle Strutture di Direzione generale in giorni di missione, la Direzione centrale Risorse umane assegnerà il budget di spesa, espresso in euro di spesa annua;
- *impiego di personale di altre Strutture/aree dirigenziali dell'Istituto (timesheet)*: il timesheet rappresenta le ore che il personale presta temporaneamente presso altre Strutture dell'Istituto, differenti da quelle ordinarie, registrate nella Struttura di competenza.

Nella programmazione dei valori dovrà essere effettuata una valutazione dei valori utilizzati nelle annualità pregresse in rapporto sia al carico di lavoro che alle unità medie presenti nell'anno.

#### **4.6. Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione per le Strutture centrali**

L'indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione – I.E.E.P. è collegato ad alcuni valori che hanno riflessi in termini di Bilancio, generati direttamente dalle attività delle Strutture di produzione. L'esecuzione di tali attività è direttamente collegata alle iniziative gestionali che l'Istituto intraprende per l'accertamento dei contributi, per il controllo della sussistenza e permanenza del diritto alle prestazioni sia di carattere previdenziale che assistenziale, per l'attività di riscossione. La mancata o parziale attivazione di tali iniziative può comportare per l'Istituto maggiori uscite, relativamente a prestazioni indebitamente percepite dai beneficiari, o minori entrate, per effetto dell'evasione o elusione contributiva da parte dei soggetti contribuenti.

Per il 2022 l'indicatore sarà articolato in due macro-aree "Accertamenti" e "Incassi", per dare rilievo a quanto riscosso direttamente a seguito dell'attività di accertamento dell'Istituto, dando risalto all'esito conclusivo dell'attività stessa.

L'articolazione delle voci sarà la seguente:

- **ACCERTAMENTI**

◦ **“Gestione Entrate Contributive - Accertamenti”**

- accertamento Contributi in fase di Gestione Flussi (al netto delle Denunce Mensili insolute totalmente);
- accertamento Contributi da vigilanza ispettiva, documentale e da regolarizzazioni amministrative (DMV);
- minori prestazioni da vigilanza ispettiva e documentale;
- accertamento Estratto Conto delle Amministrazioni (ECA);

• **“Gestione Prestazioni - Accertamenti”**

- accertamento prestazioni indebite;
- accertamento benefici in sede di pensione/Trattamento di Fine Servizio (TFS);

• **INCASSI**

◦ **“Gestione Entrate Contributive - Incassi”**

- incassi da vigilanza ispettiva;
- incassi da vigilanza documentale;
- incassi da altre regolarizzazioni contributive;
- incassi da accertamento Estratto Conto delle Amministrazioni (ECA);

• **“Gestione Prestazioni - Incassi e pagamenti”**

- Pagamenti per interessi legali;
- incassi da prestazioni indebite;
- incassi da Azioni surrogatorie;
- incassi da Riscatti e Ricongiunzioni;
- incassi da Versamenti volontari;
- incassi da Visite Mediche di Controllo richieste dal datore di lavoro.

Alle Strutture centrali ed alle singole aree manageriali sarà assegnato il totale nazionale dei valori fatta eccezione per le Direzioni di Prodotto che assumeranno, quale valore dell'Indicatore, quello di riferimento di specifica competenza.

Gli scostamenti rispetto all'obiettivo saranno dati dalla media ponderata degli scostamenti dei due distinti sotto obiettivi.

Nell'ambito della stessa area (Accertamenti ed Incassi) lo scostamento rispetto al sotto-obiettivo sarà valutato sul saldo complessivo di tutte le voci di specifica competenza.

Nella tabella seguente si riportano le voci relative agli obiettivi IEEP che le singole Strutture centrali con competenze specifiche dovranno conseguire.

<b>Struttura Centrale</b>	<b>Obiettivo 2022</b>
	<b>Indicatore Efficacia Economico-Finanziaria della produzione (I.E.E.P.)</b>
<b>Direzione Centrale Entrate</b>	<i>Accertamento contributi in fase gestione flussi</i>
	<i>Accertamento contributi da vigilanza ispettiva, documentale e da regolarizzazioni amministrative (DMV)</i>
	<i>Accertamento Estratto Conto delle Amministrazioni (ECA)</i>
	<i>Minori prestazioni da vigilanza ispettiva e documentale</i>
	<i>Incassi da vigilanza ispettiva e documentale</i>
	<i>Incassi da altre regolarizzazioni contributive</i>

	<i>Incassi da accertamento Estratto Conto delle Amministrazioni (ECA)</i>
<b>Direzione Centrale Pensioni</b>	<i>Accertamento da prestazioni previdenziali indebite (gestione privata e pubblica)</i>
	<i>Accertamento benefici in sede di pensione e Trattamento di Fine Servizio (TFS)</i>
	<i>Pagamento per interessi legali da prestazioni previdenziali</i>
	<i>Incassi da prestazioni previdenziali e assistenziali indebite</i>
	<i>Incassi da azioni surrogatorie per prestazioni previdenziali</i>
	<i>Incassi da riscatti e ricongiunzioni</i>
	<i>Incassi da versamenti volontari</i>
<b>Direzione Centrale Ammortizzatori Sociali</b>	<i>Accertamento da prestazioni indebite per ammortizzatori sociali</i>
	<i>Pagamenti per interessi legali da prestazioni per ammortizzatori sociali</i>
	<i>Incassi da prestazioni indebite per ammortizzatori sociali</i>
	<i>Incassi da azioni surrogatorie per ammortizzatori sociali</i>
	<i>Incassi da visite mediche di controllo richieste dal datore di lavoro</i>
<b>Direzione Centrale Inclusione Sociale e Invalidità Civile</b>	<i>Accertamento da prestazioni indebite per non autosufficienza, invalidità civile e altre</i>
	<i>Pagamento per interessi legali per non autosufficienza e invalidità civile</i>
	<i>Incassi da prestazioni previdenziali e assistenziali indebite</i>
	<i>Incassi da azioni surrogatorie per prestazioni da non autosufficienza, invalidità civile e altre</i>
<b>Coordinamento Generale Medico Legale</b>	<i>Incassi da azioni surrogatorie</i>
<b>Coordinamento Generale Legale</b>	<i>Incassi da azioni surrogatorie</i>

#### 4.7. Obiettivi di gestione della spesa per le Strutture centrali

Alle Direzioni centrali responsabili di budget di spesa (Direzione centrale Risorse umane, Direzione centrale Formazione e sviluppo risorse umane, Direzione centrale Inclusione sociale e invalidità civile, Direzione centrale Credito, welfare e strutture sociali, Direzione centrale Ammortizzatori sociali, Direzione centrale Risorse strumentali e centrale unica acquisti, Direzione centrale Patrimonio e Investimenti, Direzione centrale Benessere organizzativo, sicurezza e logistica) sarà attribuito il

seguito specifico obiettivo inerente alla gestione della spesa.

- **Verifica di congruità dei fabbisogni ed assegnazione delle risorse:** la Direzione centrale responsabile non può procedere all'assegnazione del budget di spesa in misura superiore al + 5% del fabbisogno di risorse economiche congruito per l'intera regione a livello di capitolo di spesa. Pertanto, l'assegnazione delle risorse finanziarie dovrà essere in linea con i fabbisogni economici congruiti (programmazione e successivi forecast) e non potrà comunque superarli in misura maggiore al +5%.

Nella rendicontazione finale di esercizio, nelle risorse economiche congruite saranno considerate, ai fini della verifica del parametro suddetto, le somme assegnate per ripianare le risorse già utilizzate dalle Strutture territoriali comprese quelle contabilizzate sui conti di transito e quelle afferenti al pagamento di importi relativi agli anni precedenti.

## 5. Il processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali

La programmazione delle Strutture territoriali per l'anno 2022 sarà incentrata su:

- 1) conseguimento dell'obiettivo di efficienza (c.d. standard 124 di cui alla circolare n. 145/2011);
- 2) miglioramento della qualità del servizio;
- 3) consolidamento dei conti individuali;
- 4) smaltimento delle giacenze e miglioramento dei relativi indici;
- 5) indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione (I.E.E.P);
- 6) indice economico della gestione (redditività, indicatori economici e indicatori dei fabbisogni standard);
- 7) corretta gestione della spesa;
- 8) effettuazione dei controlli previsti dal piano dei Controlli del Processo Produttivo e delle Autocertificazioni.

### 5.1. Il fabbisogno di risorse umane e la programmazione delle leve gestionali

Una delle finalità principali del processo di programmazione e budget è quella di definire il fabbisogno di risorse umane collegato al piano di produzione. Il processo che condurrà alla definizione del fabbisogno dovrà essere articolato nelle seguenti fasi:

- **dimensionamento del carico di lavoro**, attraverso l'applicazione degli obiettivi di qualità, di indice di giacenza e di indice di deflusso sui volumi complessivi determinati dalla stima del pervenuto (domande di servizio e gestione flussi) e dalla ricognizione delle giacenze (relative sia alle pratiche già inserite nelle procedure di gestione che a quelle ancora da inserire);
- **determinazione del fabbisogno di risorse umane:** la copertura del carico di lavoro per linea di servizio/area di attività deve essere tale da garantire la congruità a livello di Direzione provinciale, attraverso l'applicazione degli appositi parametri di impiego delle risorse umane;
- **programmazione delle leve gestionali:** dalla comparazione del fabbisogno di risorse umane con la previsione di consistenza media annua del personale per linea di servizio/area di attività, deve scaturire la programmazione delle leve gestionali, in particolare:

- mobilità interna alla Direzione provinciale, anche attraverso la programmazione di appositi percorsi formativi per l'allineamento delle competenze;
- solidarietà interna, attraverso il ricorso alla potenzialità produttiva delle Agenzie territoriali e/o alle altre Strutture di Direzione provinciale;

- solidarietà interprovinciale, da programmare nell'ambito della Direzione regionale;
- progetti regionali di miglioramento, da programmare per il recupero della correntezza nelle aree critiche;
- solidarietà interregionale;
- impiego di lavoro straordinario, con particolare riferimento alle aree di produzione.

## 5.2. Il Piano di produzione

Il piano dovrà garantire il raggiungimento della piena conformità dei processi di produzione, assicurando la correntezza delle lavorazioni delle domande pervenute ed una parallela azione di riduzione delle giacenze.

Ai fini di una corretta programmazione dei carichi di lavoro, si fa presente che, a partire presumibilmente dal 1° marzo 2022, diventerà operativo il nuovo **Assegno unico e universale per figli a carico**, misura di carattere assistenziale di tipo universale prevista dalla "Delega al Governo per riordinare, semplificare e potenziare le misure a sostegno dei figli a carico attraverso l'assegno unico e universale" (Legge n. 46 del 1° aprile 2021) che andrà a sostituire, per quanto qui interessa:

- l'assegno ai nuclei familiari con almeno 3 figli minori;
- il premio alla nascita (o all'adozione);
- l'assegno di natalità;

Il nuovo Assegno Unico inoltre sostituirà le domande di Assegno Nucleo Familiare (ANF) di cui al decreto-legge 13 marzo 1988, n. 69, convertito, con modificazioni, dalla legge 13 maggio 1988, n. 153, per nuclei familiari con figli a carico; per tale ragione occorre prevedere una forte riduzione, nell'ordine del 50% rispetto al 2021, del pervenuto delle seguenti domande:

- Autorizzazioni Assegno Nucleo Familiare;
- ANF DIP (assegni lavoratori dipendenti);
- ANF lavoratori domestici;
- ANF lavoratori iscritti alla Gestione Separata;
- ANF lavoratori dipendenti di ditte cessate, fallite o inadempienti;
- ANF su prestazioni sostitutive della retribuzione, quali ANF su NASpI, CIG, DS Agricola;
- ANF pagamenti diretti per particolari tipologie di lavoratori (es. in aspettativa sindacale).

La Sede Virtuale, attualmente incardinata presso la Direzione Servizi al territorio, è coinvolta nel piano di produzione attraverso interventi di sostegno al territorio prevalentemente sui seguenti prodotti:

- Giacenze residue di premio alla nascita, bonus asilo nido;
- ANF lavoratori dipendenti;
- Domande di congedo parentale e di maternità e paternità a conguaglio;
- Istruttoria illeciti penali;
- Domande di Nuova Assicurazione Sociale per l'Impiego (NASpI);
- Sistemazione di domande di NASpI con ultimo pagamento da sistemare (in "L").

Il piano degli interventi sarà completato previo coinvolgimento delle Strutture territoriali. Sono inoltre confermate le competenze degli altri uffici di produzione allocati presso la Direzione generale:

- Ufficio Estratto Conto Dipendenti Pubblici, coinvolto nel Piano di Consolidamento dei Conti Pubblici;
- Progetto a valenza nazionale Trattamento di Fine Servizio/Trattamento di Fine Rapporto.



### 5.3. Gli obiettivi di smaltimento delle giacenze

In conformità a quanto disposto dalla citata circolare del 15 settembre 2021 n. 134 - Modello di distribuzione dei servizi e delle attività produttive dell'Istituto in funzione utente centrica - sono stati riclassificati gli indici di giacenza.

Il principio di individuazione degli obiettivi è rimasto invariato: essi vengono fissati in base alla c.d. clusterizzazione:

- se una struttura consegue un indice inferiore a quello di cluster deve confermare il risultato;
- in caso contrario si attribuisce il valore di cluster come obiettivo.

Viene tuttavia fissato un valore ottimale per ciascuna delle aree. Pertanto, qualora una struttura raggiungesse quel livello ottimale, alla stessa non sarebbe imposto un obiettivo di indice di giacenza inferiore. Qualora comunque conseguisse un indice inferiore a quello ottimale, la struttura beneficerebbe comunque di uno scostamento positivo.

Conseguentemente, sono stati individuati i seguenti valori ottimali:

- Nucleo Base di Servizi Standard (NBSS): 30 giorni
- Area Prestazioni e Servizi individuali (al netto del NBSS): 40 giorni
- Area Flussi Contributivi :75 giorni

Il valore ottimale per l'Area Gestione Conto Assicurativo Individuale viene differenziato come segue in considerazione dei diversi carichi di lavoro:

- Direzioni provinciali/Filiali metropolitane: 65 giorni;
- Filiali Provinciali/Agenzie Complesse: 30 giorni.

In deroga alle regole sopra descritte, per il Nucleo Base di Servizi Standard, l'indice di giacenza obiettivo non può essere comunque superiore a 30 giorni, coincidente col c.d. "valore ottimale", in considerazione dell'alto impatto sociale delle prestazioni ivi allocate.

Nella tabella che segue vengono riportati i valori medi degli indici di giacenza suddivisi per cluster, calcolati applicando il nuovo modello organizzativo e applicando il valore ottimale:

CLUSTER	IG1	IG2	IG3	IG4	IG5
	NUCLEO BASE DI SERVIZI STANDARD	PRESTAZIONI	GESTIONE DEL CONTO ASSICURATIVO INDIVIDUALE	FLUSSI CONTRIBUTIVI, VIGILANZA DOCUMENTALE	PRESIDIO DELLE CONFORMITA' DI SEDE E CUSTOMER CARE
CLUSTER M2B	41	70	159	104	111
CLUSTER M3B	26	45	139	95	108
CLUSTER P2A	23	65	125	89	117
CLUSTER P2B	27	46	145	86	77
CLUSTER P2C	31	42	139	82	46

CLUSTER P3A	25	57	100	102	99
CLUSTER P3B	38	46	143	82	76
CLUSTER P3C	32	33	134	81	55
CLUSTER P4A	18	57	117	84	87
CLUSTER P4B	28	43	115	81	62
CLUSTER P4C	30	39	116	85	46
NAZIONALE	28	50	130	88	99

Per agevolare l'attività di programmazione, l'**Allegato n. 1** riporta invece i valori degli indici di giacenza del corrente anno delle strutture di produzione.

Per l'indice di deflusso, il valore obiettivo è confermato uguale o superiore a 1 per tutte le aree. Per il 2022 l'obiettivo sarà inserito nella sola Performance Individuale, all'interno dei c.d. obiettivi (di produzione) di gruppo.

#### 5.4. Gli obiettivi di qualità ed efficacia

Il sistema di rilevazione della qualità inciderà sia sull'incentivo ordinario sia sull'incentivo speciale. Lo scostamento di riferimento, così come calcolato nell'ambito del Cruscotto Qualità, sarà rappresentato dallo scostamento dell'**Indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione**, sia rispetto al budget (per l'incentivo ordinario), sia rispetto all'anno precedente (per l'incentivo speciale). Tale modalità sarà applicata a tutte le Strutture organizzative.

La qualità del servizio sarà misurata attraverso indicatori sintetici di qualità ottenuti attraverso la ponderazione di indicatori elementari. I valori obiettivo per l'anno 2022 saranno determinati - su ciascun indicatore elementare e su ciascuna Struttura organizzativa - sulla base del seguente criterio (**c.d. miglioramento continuo**):

- se il valore di struttura consuntivato nell'anno 2021 è migliore rispetto a quello del cluster di appartenenza, il valore di struttura viene confermato come valore obiettivo per il 2022;
- se il valore di struttura consuntivato nell'anno 2021 è peggiore rispetto a quello del cluster di appartenenza, il valore obiettivo di struttura dovrà essere pari al valore conseguito dal cluster di appartenenza riferito al 2021.

Sono confermati i cluster definiti nel 2021 sulla base dei seguenti parametri:

- Complessità organizzativa, definita in base ai volumi di produzione;
- Complessità del contesto ambientale, assegnata sulla base di molteplici parametri sociali, economici e demografici, secondo la seguente tabella:

Valore A	Sedi con Indice di complessità elevata
Valore B	Sedi con Indice di complessità media
Valore C	Sedi con Indice di complessità medio-bassa

La composizione dei cluster è riassunta nella tabella del successivo paragrafo 5.5.1. in quanto rilevante anche per l'obiettivo di impiego di risorse nelle aree di supporto.

E' inoltre confermata l'applicazione di 3 clausole di graduazione del principio di miglioramento continuo, introdotte nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, per le ipotesi in cui sia stato raggiunto – sul singolo indicatore – un **“Livello ottimale”** sia per l'opposta ipotesi in cui il dato consuntivo dell'indicatore elementare per la struttura sia molto lontano dalla media di cluster o dall'obiettivo di budget predefinito (c.d. **“Miglioramento massimo”**) e per **“Adeguare gli obiettivi di budget”**, a livello di indicatori elementari nel caso di strutture con produzione molto superiore a quella media del cluster.

### 5.4.1. La qualità percepita dall'utente

La misurazione della qualità dei servizi offerti dall'Istituto è misurata nel Cruscotto Qualità al cui interno, in particolare, è attiva una sezione (“Customer Care”) che misura l'attenzione prestata all'utenza in termini di tempestività, completezza e pertinenza delle risposte fornite attraverso i principali canali di dialogo. Sono misurati, secondo la suddetta logica:

- il Cassetto Bidirezionale Aziende con dipendenti, anche del settore agricolo, che è il canale di dialogo esclusivo fra professionisti delegati dalle aziende ed Istituto e consente, ad entrambi gli attori, di porre quesiti e richieste di chiarimenti all'altra parte;
- il Cassetto Bidirezionale Lavoratori Autonomi (Artigiani e Commercianti) che è il canale di dialogo privilegiato per gli iscritti alle Gestioni Commercianti ed Artigiani e loro delegati
- l'Agenda Appuntamenti, che traccia l'attività di consulenza specialistica erogata a tutte le categorie di utenti;
- le “Linee INPS” attraverso le quali possono essere instradati verso le strutture produttive ulteriori quesiti su input del Contact Center Nazionale o degli addetti agli sportelli fisici;

I cittadini e gli utenti finali dei servizi vengono direttamente coinvolti nella valutazione dell'attività dell'Istituto attraverso indagini di Customer Experience con cui gli stessi sono chiamati ad esprimere un giudizio sulla loro “esperienza” di contatto con l'Istituto.

La particolare attenzione dell'istituto all'utenza è stata anche ribadita in una specifica linea guida gestionale del Consiglio di amministrazione (*Missione Servizi Istituzionali e generali delle Pubbliche Amministrazioni – Programma Comunicazione istituzionale*) individuando come obiettivo la definizione di *“modalità articolate e puntuali di verifica della soddisfazione dell'utenza sulle prestazioni erogate, sul supporto consulenziale e sugli aspetti relazionali e comunicativi al fine dell'inserimento nella valutazione della performance organizzativa”*.

### 5.5. Gli obiettivi di efficienza

Vengono fissati i seguenti indicatori ed obiettivi.

## 5.5.1. Impiego delle risorse umane

Gli obiettivi di impiego delle risorse saranno articolati nei seguenti indicatori:

- **percentuale impiego nelle aree di produzione** (personale ABC presente nelle aree di produzione/totale personale ABC presente della Direzione provinciale/Filiale metropolitana). L'obiettivo, per consentire maggiore flessibilità gestionale, viene **regionalizzato**. Nel contempo esso viene differenziato fra le varie Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano, valutati i dati storici, per tener conto dei differenti volumi di contenzioso giudiziario, come di seguito riportati

Struttura produttiva	Obiettivo
DCM Roma e DCM Napoli	82%
Campania, Calabria, Puglia e Sicilia	83%
Basilicata	84%
Lazio e Nazionale	86%
Tutte le altre strutture	87%

- **percentuale impiego nelle aree di supporto**: la percentuale di impiego è suddivisa rispetto ai seguenti quattro raggruppamenti:

1. Cluster **M2B-M3B** impiego risorse = **6,2%**;
2. Cluster **P2A-P2B-P2C** impiego risorse = **6,7%**;
3. Cluster impiego risorse **P3A - P3B -P3C** = **7,6%**;
4. Cluster impiego risorse **P4A - P4B - P4C**= **8,6%**.

CLUSTER	SEDI
M2B	FM Napoli centro, FM Area Nord Camaldoli Vomero, FM Roma Eur, FM Roma Flaminio, FM Roma centro
M3B	FM Area Nolana, FM Area Flegrea Pozzuoli, FM Area Stabiese Castellammare Di Stabia FM Roma Casilino, FM Roma Montesacro, FM Roma Tuscolano
P2A	DP Caserta, DP Foggia, DP Lecce, DP Cosenza, DP Reggio Calabria, DP Catania, DP Messina, DP Palermo
P2B	DP Torino, FM Milano, DP Genova, DP Salerno, DP Bari, DP Taranto, DP Cagliari
P2C	DP Bergamo, DP Brescia, DP Venezia, DP Bologna, DP Firenze
P3A	DP Frosinone, DP Latina, DP Chieti, DP Avellino, DP Brindisi, DP Catanzaro, DP Agrigento, DP Trapani
P3B	DP Bolzano, DP Padova, DP Treviso, DP Verona, DP Perugia, DP Sassari
P3C	DP Monza, DP Varese, DP Vicenza, DP Modena, DP Ancona
P4A	DP Grosseto, DP Rieti, DP Viterbo, DP Campobasso, DP Isernia, DP Benevento, DP Barletta Andria Trani, DP Matera, DP Potenza, DP Vibo Valentia, DP Crotone, DP Caltanissetta, DP Enna, DP Ragusa, DP Siracusa, DP Nuoro, DP Oristano, FP Corigliano-Rossano;
P4B	DP Alessandria, DP Asti, DP Cuneo, DP Vercelli, DP Aosta, DP Mantova, DP Pavia, DP

	Sondrio, DP Imperia, DP Savona, DP Trento, DP Rovigo, DP Udine, DP Pordenone, DP Piacenza, DP Arezzo, DP Pisa, DP Pistoia, DP Siena, DP Terni, DP Ascoli Piceno, DP Macerata, DP Fermo, DP L'Aquila, DP Pescara, DP Teramo
P4C	DP Novara, DP Verbano - Cusio – Ossola, DP Biella, DP Como, DP Lecco, DP Cremona, DP Lodi, DP La Spezia, DP Belluno, DP Gorizia, DP Trieste, DP Ferrara, DP Forlì, DP Rimini, DP Parma, DP Ravenna, DP Reggio Emilia, DP Prato, DP Livorno, DP Lucca, DP Massa Carrara, DP Pesaro

- **Percentuale di impiego di risorse umane nelle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano rispetto al totale delle risorse umane presenti nelle Strutture della Direzione regionale o di coordinamento metropolitano:** tenendo conto del trend storico e per conseguire maggiore efficienza, per il 2022, gli obiettivi, espressi sempre in termini di presenza del personale appartenente alle aree A, B e C sono rideterminati come segue, all'interno dei cluster regionali:

<b>Cluster regionale 1:</b> Valle d'Aosta, Umbria, Molise, Basilicata	<b>9%</b>
<b>Cluster regionale 2:</b> Liguria, Friuli Venezia Giulia, Marche, Abruzzo, Sardegna	<b>7%</b>
<b>Cluster regionale 3:</b> Puglia, Calabria, Sicilia, Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, DCM Milano.	<b>5,5%</b>
<b>Lazio</b>	<b>11%</b>
<b>Trentino Alto Adige</b>	<b>10%</b>
<b>Campania</b>	<b>6%</b>
<b>DCM Napoli</b>	<b>5%</b>
<b>DCM Roma</b>	<b>4,5%</b>

Alla Direzione regionale Trentino-Alto Adige viene attribuito un obiettivo del 10%, in considerazione delle competenze aggiuntive collegate al bilinguismo in provincia di Bolzano.

Alla Direzione regionale Lazio viene attribuito un obiettivo dell'11% per la notevole incidenza delle competenze in materia di gestione delle Strutture Sociali, e dell'attività "in service" effettuata a favore della DCM Roma in merito alla gestione degli approvvigionamenti, del patrimonio strumentale, e della razionalizzazione logistica con effetti in termini sia amministrativi sia contabili.

Infine, alla Direzione regionale Campania viene attribuito (in deroga all'obiettivo del cluster 3) un obiettivo del 6% per la maggiore incidenza, rispetto ad altre direzioni regionali dello stesso cluster, della Gestione Patrimonio da Reddito. Per motivazioni inverse, l'obiettivo della DCM di Napoli è ridotto al 5%.

Il personale che sarà allocato presso i Coordinamenti legali regionali, di cui alla determinazione presidenziale n. 186/2017 non sarà conteggiato ai fini dell'indicatore in discorso.

Analogamente non saranno conteggiati gli ispettori vigilanza, assegnati dalla circolare n. 141 del 22 settembre 2021 alle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano.

### 5.5.2. Produttività

Al fine di garantire l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane, attivando percorsi per l'omogenea distribuzione dei carichi di lavoro tra le Strutture di produzione e, all'interno delle stesse, tra le diverse aree di attività e linee di servizio, considerati i carichi di lavoro, per l'anno 2022, il parametro di congruità di impiego delle risorse umane rispetto ai carichi di lavoro è fissato in 124 punti omogeneizzati di produzione pro capite media mensile e l'analogo obiettivo di produttività sarà misurato esclusivamente a livello di Direzione regionale/di coordinamento metropolitano.

A livello provinciale, di agenzia e di linea di servizio, l'indicatore di produttività sarà mantenuto al fine di permettere una valutazione di congruità di impiego delle risorse umane.

L'indicatore è calcolato al netto delle attività relative all'informazione ed alla consulenza espressa in termini di risorse disponibili (presenza), attraverso la seguente formula:

**Produttività =**

*Totale produzione omogeneizzata nelle aree di produzione della direzione regionale/direzione di coordinamento metropolitano, al netto della vigilanza ispettiva*

*Totale risorse umane (ABC) presenti nelle aree di produzione al netto dell'attività di informazione e consulenza e di vigilanza ispettiva*

Saranno fissati obiettivi intermedi trimestrali rilevanti al solo fine della determinazione della performance per gli acconti trimestrali di competenza.

La valutazione del raggiungimento dell'obiettivo finale sarà comunque correlata al risultato consuntivo annuale in rapporto allo standard 124, come meglio precisato nella sottostante tabella:

<b>PRODUTTIVITA' AREE DI PRODUZIONE</b>	<b>OBIETTIVO</b>	<b>PESO %</b>
GENNAIO-MARZO	100	100% (*)
GENNAIO-GIUGNO	108	100% (*)
GENNAIO-SETTEMBRE	116	100% (*)
GENNAIO-DICEMBRE	124	100%

### **5.5.3. Valorizzazione dell'attività di informazione e consulenza delle Strutture provinciali**

Per l'anno 2022 saranno previsti specifici parametri di assorbimento delle risorse per le attività di informazione e consulenza residuali rispetto ai prodotti consulenziali. I parametri saranno differenziati per i seguenti cluster:

<b>CLUSTER</b>	<b>S E D E</b>
<b>A5A</b>	Torino Nord; Collegno; Sesto S. Giovanni; Milano Nord; Milano Missori; Milano Fiori; Milano Est; Legnano; Empoli; Aversa; Nocera Inferiore; Battipaglia
<b>A5B</b>	Moncalieri; Pinerolo; Mestre; San Donà di Piave; Civitavecchia; Palermo sud
<b>A5C</b>	Ivrea; Sestri Levante; Sestri Ponente; Imola; Cesena; Piombino; Città di Castello; Cassino; Roma Monteverde; Ostia; Roma Tiburtino; Roma Aurelio; Pomezia; Tivoli; Sulmona; Avezzano; Napoli Soccavo; Casarano; Lamezia Terme; Corigliano-Rossano; Sciacca; Noto; Iglesias; Olbia
<b>A6A</b>	Conegliano; Pontedera; Costiero Vesuviana (ex S. Giovanni Napoli E.); Cerignola; San Severo; Manduria; Grottaglie; Castellaneta; Palmi; Locri; Paternò; Giarre; Vittoria
<b>A6B</b>	Alba; Dolo; Terracina; Molfetta; Quartu S. Elena
<b>A6C</b>	Merano; Afragola Napoli-Nord; Giugliano
<b>A7A</b>	S. Paolo; Lingotto; Orbassano; Crema; Seregno; Vimercate; Desio; Busto Arsizio; Gorgonzola; Bollate; Rho; Baggio Lorenteggio; Melzo; Magenta; Montecatini Terme; Foligno; S. Benedetto Tronto; Formia; Napoli Centro (ex Stella S. Carlo); Manfredonia;

	Castrovillari; Gela; Caltagirone; Mascalucia; Termini Imerese; Bagheria; Modica
<b>A7B</b>	Saluzzo; Treviglio; Desenzano; Manerbio; Chiari; Cantù; Cesano Maderno; Vigevano; Voghera; Gallarate; Parabiago; Montebelluna; Portogruaro; Villafranca Veronese; Bassano del Grappa; Schio; S. Giovanni in P.; Casalecchio di Reno; Sassuolo; Fidenza; Faenza; Lugo; Scandicci; Firenze Sud-Est (ex Campo di M-Gavinana); Viareggio; Jesi; Lanciano; Vasto; Giulianova; Termoli; Ariano L.; Carbonara; Putignano; Gioia del Colle; Altamura; Barletta; Ostuni; Francavilla Fontana; Nardò; Maglie; Tricase; Martina Franca; Policoro; Melfi; Lagonegro; Soverato; Paola; Canicatti; S. Teresa Riva; Barcellona; S. Agata di Militello; Milazzo; Castelvetro; Mazara del Vallo
<b>A7C</b>	Terno d'Isola; Rovereto; Este; Camposampiero; Cittadella; Badia Polesine; Legnago; S. Bonifacio; S. Lazzaro S.; Codigoro; Fano; Palestrina; Albano Laziale; Monterotondo; Torre del Greco; Pomigliano d'Arco; S. Giuseppe Vesuviano; Sanluri
<b>A8A</b>	Sarezzo; Tropea; Villa San Giovanni
<b>A8B</b>	Casale Monferrato; Chieri; Rivarolo; Ciriè; Bussoleno; Breno; Montichiari; Iseo; Erba; Codogno; Stradella; Tradate; Paderno Dugnano; Ventimiglia; Sanremo; Novafeltria; Carpi; Montevarchi; Borgo S. Lorenzo; Pontassieve; Sesto Fiorentino; Spoleto; Civitanova Marche; Montesilvano; Atri; Nereto; Telese; Piedimonte Matese; Sessa Aurunca; Sapri; Minori; Agropoli; Sala Consilina; S. Paolo; Monopoli; Conversano; Murat; Trani; Lucara; Campi Salentina; Galatina; Gallipoli; Villa d'Angri; Cirò Marina; Scalea; Trebisacce; Caulonia; Nicosia; Patti; Partinico; Petralia Soprana; Corleone; Misilmeri; Lentini; Marsala; Alcamo; Lanusei; Macomer; Sorgono; Siniscola; Alghero
<b>A8C</b>	Acqui Terme; Novi Ligure; Nizza Monferrato; Mondovì; Carmagnola; Borgosesia; Verres; Clusone; Zogno; Grumello del Monte; Romano di Lombardia; Villanuova sul Clisi; Merate; Casalmaggiore; Ostiglia; Castiglione delle Stiviere; Suzzara; S. Angelo Lodigiano; Luino; Chiavari; Albenga; Finale Ligure; Bressanone; Brunico; Cles; Borgo Valsugana; Cavalese; Riva Del Garda; Agordo; Feltre; Pieve di Cadore; Piove di Sacco; Adria; Oderzo; Castelfranco Veneto; Chioggia; Caprino Veronese; Lonigo; Monfalcone; Tolmezzo; Cervignano Friuli; S. Daniele; Spilimbergo; Vergato; S. Giorgio Di Piano; Savignano Rubicone; Morciano di Romagna; Pavullo nel Frignano; Mirandola; Vignola; Castel S. Giovanni; Fiorenzuola d'Arda; Guastalla; Castel.vo ne' Monti; Orbetello; Cecina; Castel.vo Garfagnana; Aulla; Colle di Val d'Elsa; Montepulciano; Gubbio; Todi; Castiglione del Lago; Orvieto; Fabriano; Senigallia; Camerino; Tolentino; Fossombrone; Urbino; Sora; Anagni; Poggio Mirteto; Civitacastellana; Colleferro; Bracciano; Grottaferrata; Velletri; S. Angelo Lombardi; Vallo della Lucania; Scampia; Ischia; Canosa; Assemini; Senorbì; Cagliari; Mulinu; Carbonia; Ozieri; Tempio Pausania; Ghilarza
<b>M2B</b>	Roma; Roma Eur; Roma Flaminio; Napoli; Camaldoli
<b>M3B</b>	Roma Casilino Prenestino; Roma Tuscolano; Roma Montesacro; Castellammare Di Stabia; Nola; Pozzuoli
<b>P2A</b>	Caserta; Foggia; Lecce; Cosenza; Reggio Calabria; Catania; Messina; Palermo
<b>P2B</b>	Torino; Milano; Genova; Salerno; Bari; Taranto; Cagliari
<b>P2C</b>	Bergamo; Brescia; Venezia; Bologna; Firenze
<b>P3A</b>	Frosinone; Latina; Chieti; Avellino; Brindisi; Catanzaro; Agrigento; Trapani
<b>P3B</b>	Bolzano; Padova; Treviso; Verona; Perugia; Sassari
<b>P3C</b>	Monza; Varese; Vicenza; Modena; Ancona
<b>P4A</b>	Grosseto; Rieti; Viterbo; Campobasso; Isernia; Benevento; Andria; Matera; Potenza; Vibo Valentia; Crotone; Caltanissetta; Enna; Ragusa; Siracusa; Nuoro; Oristano
<b>P4B</b>	Alessandria; Asti; Cuneo; Vercelli; Aosta; Mantova; Pavia; Sondrio; Imperia; Savona; Trento; Rovigo; Udine; Pordenone; Piacenza; Arezzo; Pisa; Pistoia; Siena; Terni; Ascoli Piceno; Macerata; Fermo; L'aquila; Pescara; Teramo
<b>P4C</b>	Novara; Verbania; Biella; Como; Lecco; Cremona; Lodi; La Spezia; Belluno; Gorizia; Trieste; Ferrara; Forlì; Rimini; Parma; Ravenna; Reggio Emilia; Prato; Livorno; Lucca;

Le risorse assorbite nell'attività di informazione e consulenza residuale rispetto ai prodotti consulenziali saranno neutralizzate, relativamente alla presenza, secondo i seguenti parametri differenziati per i suddetti cluster, che tengono conto delle peculiarità – nelle relazioni con l'utenza - delle varie strutture:

<b>CLUSTER SEDI SPORTELLO</b>	<b>% RISORSE DISPONIBILI PER ATTIVITA' DI SPORTELLO SU TOTALE RISORSE DISPONIBILI NELLE AREE DI PRODUZIONE</b>
M2B	9,04%
M3B	8,77%
P2A	5,65%
P2B	5,43%
P2C	4,69%
P3A	5,58%
P3B	5,34%
P3C	5,10%
P4A	6,79%
P4B	6,45%
P4C	6,28%
A5A	5,87%
A5B	5,57%
A5C	5,28%
A6A	4,98%
A6B	4,72%
A6C	4,46%
A7A	6,85%
A7B	6,49%
A7C	6,13%
A8A	7,55%
A8B	7,01%
A8C	6,47%

#### **5.5.4. Piano Straordinario Pluriennale di consolidamento dei conti individuali**

Come indicato nel paragrafo 2.1, l'anno 2022 sarà caratterizzato dall'avvio di un piano per la sistemazione dei conti individuali degli iscritti alla Gestione pubblica e degli assicurati alle Gestioni private, comprese quelle dei c.d. Fondi Speciali. Il suddetto Piano concorre alla realizzazione dell'obiettivo generale di Ente annuale collegato agli obiettivi triennali di ente "***Piano di consolidamento delle posizioni assicurative***" ("***Missione Politiche Previdenziali***").

Il Piano, per il 2022, prevede i seguenti obiettivi:



- lavorare nel predetto periodo le Richieste di Variazione della Posizione Assicurativa (c.d. **RVPA**) a rischio di prescrizione;
- incrementare il livello di **Lavorazione degli Scarti riscatti e ricongiunzioni**;
- incrementare il livello di lavorazione nell'ambito della Gestione privata, con particolare riferimento alle attività: **Fase e Accrediti figurativi**, già oggetto di due specifici indicatori presenti nel Cruscotto Qualità;
- avviare il processo di **smaltimento delle giacenze complessive**.

Gli obiettivi delle strutture territoriali, suscettibili di aggiornamento dopo il consolidamento dei risultati del 2021, sono descritti nell'**Allegato n. 2**.

## 5.6. I Progetti Nazionali e Regionali di Miglioramento

Oltre ai Progetti Nazionali, le Strutture territoriali potranno avviare ulteriori Progetti di Miglioramento, che costituiscono la più efficace leva gestionale per la rimozione di fattori critici conclamati, che impediscono ad alcuni segmenti di produzione di essere ricondotti a regimi di correttezza ed entro le soglie di giacenza fissate dal Piano della Performance.

Nel Piano integrato di attività ed organizzazione (P.I.A.O.) 2022-2024 potranno essere attivati ulteriori Progetti Nazionali, ove opportuni, in relazione alle criticità residue rilevate con i dati produttivi consolidati nel 2021.

## 5.7. Gestione della spesa per le Strutture territoriali

Alle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano sono attribuiti specifici obiettivi attinenti alla gestione della spesa e all'efficienza nella regolare tenuta contabile. In particolare:

a) **Fabbisogni economici (I, II e III Forecast)**: scostamento massimo del +5% tra budget economico (forecast) e utilizzato (costi effettivi da SAP CO e spese da Contabilità finanziaria) da parte delle Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano a livello di capitolo di spesa. La corretta gestione della spesa impone, in corso d'anno, il necessario riallineamento del forecast alle reali esigenze, in considerazione anche degli effettivi utilizzi delle risorse. Pertanto, un utilizzato che superi il +5% della previsione (forecast) comporterà una valutazione negativa in termini di performance.

b) **Fabbisogni economici (IV Forecast)**: scostamento massimo del +/-5% tra budget economico (forecast) e l'utilizzato (costi effettivi da SAP CO e spese da Contabilità finanziaria) da parte delle Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano a livello di capitolo di spesa. Quindi uno scostamento del 5% (in più o in meno) denota un'erronea previsione (forecast) con effetti negativi sui risultati di performance.

Nella tabella di seguito riportata sono individuati i capitoli per i quali sarà effettuata (in occasione del I, II, III e IV Forecast) la valutazione sulla corretta riprogrammazione dei fabbisogni.

Gruppo VDC	Capitoli	Descrizione
INPS_PR_D	4U1102002	Compensi per lavoro straordinario e turni

INPS_PR_D	4U1102005	Indennità e rimborso spese per missioni all'interno
INPS_PR_D	4U1102028	Spese per l'erogazione dei buoni pasto al personale dipendente
INPS_BS_D	4U1206063	Borsa di studio per praticanti legali
INPS_BS_D	5U1104001	Acquisto libri, pubblicazioni tecniche, quotidiani e riviste
INPS_BS_D	5U1104005	Stampa modelli, acquisto carta, cancelleria e altro materiale di consumo
INPS_BS_D	5U1104009	Manutenzione e noleggio impianti, macchine, apparecchiature sanitarie, mobili e attrezzi ed altri beni mobili
INPS_BS_D	5U1104012	Spese per illuminazione e forza motrice degli uffici
INPS_BS_D	5U1104013	Spese per riscaldamento e condizionamento d'aria degli uffici
INPS_BS_D	5U1104014	Spese di conduzione, pulizia, igiene e vigilanza per i locali adibiti ad uffici
INPS_BS_D	5U1104016	Spese di manutenzione ordinaria degli stabili strumentali di proprietà o presi in affitto
INPS_BS_D	5U1104018	Spese di facchinaggio, trasporti e spedizioni varie
INPS_BS_D	5U1104040	Stampati, nastri magnetici, pellicole ed altro materiale di consumo per la elaborazione automatica dei dati
INPS_BS_D	5U1104072	Spese per i servizi di impiantistica degli stabili strumentali di proprietà o presi in affitto
INPS_BS_D	5U1210001	Spese legali connesse al recupero dei crediti contributivi e alla concessione e al recupero prestazioni
INPS_BS_D	8U1104015	Fitto di locali adibiti ad uffici
INPS_BS_V	8U1104052	Spese per la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro e per i servizi finalizzati alla rimozione dei rischi
INPS_BS_D	8U1104057	Fitto di stabili FIP adibiti ad uffici già di proprietà trasferiti al FIP
INPS_BS_D	8F1104015	Fitto Figurativo Locali ad uso Ufficio
INPS_VDCFI	5U2112010	Spese per manutenzione straordinaria e di adattamento degli stabili strumentali di proprietà
INPS_VDCFI	5U2112011	Spese di adattamento funzionale degli stabili strumentali di terzi
INPS_VDCFI	5U2112013	Spese di manutenzione straordinaria e adattamento degli stabili strumentali, già di proprietà, trasferiti al FIP
INPS_VDCFI	5U2112014	Spese di manutenzione straordinaria per la sicurezza e l'igiene sul posto di lavoro degli stabili di proprietà adibiti ad uffici e degli stabili strumentali, già di proprietà, trasferiti al FIP

c) **Corretta gestione del conto transitorio di direzione regionale/DCM 1005:** entro le scadenze previste dal calendario sulla rendicontazione, si dovrà procedere alla corretta attribuzione delle risorse economiche utilizzate e giacenti sul conto transitorio 1005 sulle Strutture territoriali di competenza. Sarà quindi oggetto di valutazione l'incidenza del 1005 sul totale delle spese di funzionamento. In occasione del I, II e III Forecast è tollerabile un valore giacente sul CIC 1005 **non superiore al 3%** del totale delle spese di funzionamento. Per quanto ovvio, al IV Forecast, il saldo sul 1005 deve essere pari a zero.

## 5.8. Il Conto Economico di CdR e la sua struttura

Nel Conto economico di CdR confluiscono tutte le entrate/uscite correlate alle finalità istituzionali e i

relativi rendimenti di gestione, nonché i costi e i ricavi.

La struttura dei costi del Conto economico riflette le componenti collegate alla responsabilità gestionale della dirigenza. L'articolazione principale dei costi fornisce una rappresentazione del consumo di risorse distinta tra i costi diretti collegati alla produzione in senso stretto e quelli indiretti relativi alle altre aree funzionali in cui si articola la Direzione regionale/di coordinamento metropolitano (funzioni di coordinamento, professionali e di staff).

Un'ulteriore articolazione è rappresentata dalla distinzione tra costi discrezionali, cioè quei costi che sono nella disponibilità delle scelte gestionali della dirigenza, costi parametrici, cioè quei costi direttamente proporzionali alle attività ed ai volumi di produzione (ad esempio, le spese postali per invii agli assicurati) e, infine, costi vincolati, cioè quei costi che non sono direttamente connessi alle scelte gestionali della dirigenza. Tuttavia, anche i costi vincolati riflettono la capacità gestionale della direzione, in quanto tra questi la gran parte è amministrabile, in termini di destinazione dell'impiego, variandone quindi l'incidenza nel conto economico.

Nell'ambito di ciascuna sezione di costo (diretti di produzione, indiretti di produzione e indiretti di CdR) il Conto economico presenta la seguente struttura:

<b>2.4.1</b>	<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>
2.4.1.1	<b>Acquisto di beni e servizi</b>
2.4.1.2	Costi vincolati
2.4.1.3	Costi parametrici
2.4.1.3.1	Costi Vincolati
2.4.1.3.1.1	di cui: Costi discrezionali per immobili
2.4.1.3.1.2	Fitti
2.4.1.3.1.3	Utenze e conduzione
2.4.2	Manutenzione
2.4.2.1	<b>Personale</b>
2.4.2.2	Costi vincolati
2.4.1	Costi discrezionali

### 5.8.1. L'indice economico della gestione

Per il 2022 gli indicatori connessi ai fattori economici della produzione e dei fabbisogni saranno sintetizzati in un solo indice denominato "**indice economico della gestione**", che sarà la media ponderata dei risultati dell'indicatore di redditività, degli indicatori economici e dei fabbisogni standard.

INDICE ECONOMICO DI GESTIONE	Indicatore di redditività
	Indicatore costi totali CdR per punto omogenizzato
	Indicatore costo diretto produzione/ costi totali di CdR
	Indicatori dei fabbisogni standard (aggregazione degli indicatori elementari che lo compongono)

### 5.8.1.1. L'indicatore di redditività

La struttura del Conto economico è articolata in due sezioni, in cui confluiscono tutte le entrate/uscite correlate alle finalità istituzionali e i relativi rendimenti di gestione (I.E.E.P.), nonché i costi e i ricavi.

Il rapporto tra rendimenti e costi rappresenta l'indicatore di redditività:

$$\text{Indicatore di redditività} = \frac{\text{I.E.E.P. (valori di accertamento)}}{\text{Costi di gestione totali}}$$

Tale indicatore permette di osservare la capacità dell'Istituto di generare risorse all'interno di un ciclo di gestione. Rappresenta il "valore aggiunto" generato per ogni euro speso. Tanto maggiore è il valore-indicatore quanto migliore è la redditività.

### 5.8.1.2. Gli indicatori economici

Al fine di definire una migliore qualificazione degli orientamenti gestionali e degli eventuali interventi correttivi adottati sono stati individuati specifici indicatori economici, che si affiancano a quello della redditività.

Nella tabella seguente sono riportati gli indicatori economici che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance a livello di Direzione regionale/di coordinamento metropolitano.

<b>INDICATORI ECONOMICI</b>	
1	Costi totali per punto omogeneizzato
2	Costo diretto della produzione/Costi totali

1. Il primo indicatore (**Costi totali per punto omogeneizzato**, calcolato come rapporto Costi totali/Produzione netta omogeneizzata, con esclusione delle funzioni professionali) rappresenta il costo elementare della produzione. Minore è il suo valore, maggiore è l'efficienza della produzione (ossia si produce ad un costo minore).
2. Il secondo (**Costo diretto della produzione/Costi totali**) rappresenta l'efficienza di impiego delle risorse economiche nei processi di supporto. Tanto maggiore è l'indicatore, tanto maggiore è l'impiego delle risorse economiche nei processi di produzione e quindi minore l'impiego delle risorse economiche nelle aree di supporto delle Direzioni provinciali/Filiali metropolitane e della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano.

I *costi diretti della produzione* sono tutti i costi totali della Direzione provinciale/Filiale metropolitana e della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano imputabili alle aree di produzione.

### 5.8.1.2.1. Lo straordinario come componente dei costi totali di funzionamento

L'ammontare di straordinario programmato ad inizio di anno entra a far parte degli indicatori di gestione (è una componente del totale dei costi di funzionamento).

Lo straordinario diventa elemento essenziale come leva gestionale al fine di facilitare l'abbattimento delle giacenze da parte delle Strutture territoriali. Proprio con tale finalità, anche per il 2022, ai fini degli indicatori di gestione, il fabbisogno espresso per straordinario all'inizio dell'anno sarà considerato come limite massimo di incidenza del fabbisogno sul totale dei costi di funzionamento. Nel caso che l'utilizzato in corso d'anno superi quello programmato, sarà neutralizzato, solo ai fini degli indicatori, l'eventuale eccedenza di importi rispetto al valore programmato. In tal modo le Strutture potranno, nei limiti del capitolo di spesa e senza riflessi ai fini della performance, utilizzare importi di straordinario maggiori di quelli programmati per aggredire situazioni critiche di giacenza.

### 5.8.1.3. L'indicatore dei costi standard

L'ultimo indicatore che compone l'*Indice economico della gestione* è quello sui costi standard.

Il sistema di definizione dei fabbisogni secondo la tipologia dei costi standard, per l'esercizio 2022, si articola in 3 livelli sulla base di indicatori economici elementari, ottenuti mediante specifici algoritmi tra i valori economici e i valori quantitativi risultanti dalle singole Strutture in esito alla fase di programmazione, unitamente anche ai valori obiettivo assegnati alle singole Strutture.

I LIVELLO	II LIVELLO	III LIVELLO		Sede
Indice Costi Standard	Indice Sintetico Costo di Prodotto	Indicatori economici...	>	
	Indice Sintetico Costo per Immobili	Indicatori economici...		Regione/Direzione coordinamento metropolitano
	Indice Sintetico Costo per Beni e Servizi	Indicatori economici...		Cluster
	Indice Sintetico Costo per Personale	Indicatori economici...		

L'aggregazione degli indicatori economici elementari avviene secondo specifiche modalità di "*risalita*" concorrendo alla determinazione degli indici di livello superiore, fino alla definizione dell'Indice Costo Standard (I Livello), che rappresenta la valutazione sintetica di ogni singola Struttura.

Il numero indice del Costo Standard è calcolato come rapporto derivante dall'indicatore risultante **dalla programmazione dei fabbisogni della singola Struttura territoriale e l'indicatore medio del cluster di riferimento.**

#### 5.8.1.3.1. Fabbisogno per straordinario

Al fine di incentivare l'eliminazione delle giacenze, con effetti anche sul miglioramento della qualità percepita dall'utenza, anche per il 2022, l'indicatore del fabbisogno standard di straordinario sarà rapportato alla produzione (P.O. netta) prevista in fase di programmazione. La Sede, pertanto, per raggiungere gli obiettivi di produzione e/o di abbattimento della giacenza può utilizzare, se ritenuto necessario, la leva dello straordinario. In tal caso, l'indicatore sarà in relazione diretta con la produzione: maggiore sarà la produzione maggiore potrà essere l'utilizzo dello straordinario (in tal caso l'indicatore sarà sempre positivo anche se superiore al fabbisogno di straordinario richiesto in

fase di programmazione). Di contro, in caso di produzione inferiore a quella programmata, l'indicatore, per essere positivo, dovrà avere un impiego di straordinario proporzionalmente inferiore alla produzione raggiunta.

## **5.9. Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione (I.E.E.P.) per le Strutture territoriali**

L'obiettivo nazionale dell'indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione è ripartito tra le singole Strutture territoriali a livello di Direzione regionale e di Direzione di coordinamento metropolitano.

Si applicano gli stessi criteri di calcolo esplicitati per i dirigenti con incarico presso la Direzione generale.

A tutte le Strutture territoriali (Direzioni regionali, Direzioni di coordinamento metropolitano, Direzioni provinciali) saranno assegnate tutte le voci (distinte nelle sottosezioni Accertamenti e Incassi).

In sede di definizione degli obiettivi dirigenziali, i Direttori regionali e di coordinamento metropolitano, anziché ripartire gli obiettivi di competenza fra i direttori e i dirigenti delle singole Direzioni provinciali/Filiali, possono assegnare, in base alle competenze collegate all'incarico, il complessivo obiettivo di Direzione regionale o di coordinamento metropolitano a tutti i dirigenti della regione o del coordinamento metropolitano, che in questo modo concorrono, solidalmente, al suo raggiungimento.

## **5.10. Controllo del Processo Produttivo e delle Autocertificazioni**

Il Controllo del Processo Produttivo (CPP) è parte integrante del sistema di produzione ed è rilevante per la valutazione della Performance Organizzativa dei dirigenti e, attraverso il riconoscimento di un bonus sui risultati, delle Strutture territoriali.

Per il 2022 la programmazione del CPP interesserà:

- i controlli di II livello a cura delle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano con l'obiettivo di assicurare la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi; assicurando, in coerenza con gli esiti dei controlli effettuati nell'anno precedente, i criteri di rotazione e proporzionalità nella selezione dei prodotti;
- i controlli di I livello operati dalle Strutture territoriali e supportati da specifica procedura (cfr. il messaggio n. 2755 del 28 luglio 2021).

Le Direzioni regionali e di metropolitano assicureranno, in accordo con le Strutture territoriali di competenza, il coordinamento e la sostenibilità dei due livelli di controllo mantenendo un rapporto di proporzionalità tra i due nella misura del 70% per il CPP di II livello e del 30% per il CPP di I livello.

Con riferimento ai controlli sulle Autocertificazioni (AC), attraverso i quali l'Istituto persegue un obiettivo di qualità e legittimità, la programmazione per il 2022 sarà effettuata a cura delle Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano in accordo con le Strutture territoriali di competenza, alla luce degli esiti dei controlli effettuati nell'anno precedente, delle peculiarità locali, dei criteri di rotazione e proporzionalità dei prodotti, degli indici di rischio connessi alla rilevanza dei benefici economici ad essi collegati o del perseguimento di specifiche strategie di controllo, nonché nel rispetto dei volumi di controllo definiti a livello centrale.

Le attività di controllo che le Sedi effettueranno sulle AC, sia come Amministrazione precedente che come Amministrazione certificante, supportate da una procedura dedicata (cfr. il messaggio n. 3529 del 18 ottobre 2021) saranno oggetto di specifica valorizzazione per i cui criteri e modalità di applicazione si rinvia ai messaggi operativi in materia (da ultimo cfr. i messaggi n. 2667 del 21 luglio

2021 e n. 2877 del 12 agosto 2021).

La programmazione di entrambe le attività, di Controllo del Processo Produttivo e di controllo delle Autocertificazioni, sarà dettagliata attraverso i messaggi di avvio delle rispettive campagne di controllo e si concluderà con la definizione dei piani annuali di controllo nel prossimo mese di dicembre.

## **6. Il processo di programmazione e budget**

### **6.1. Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget**

Il processo di programmazione e budget per il 2022 prenderà avvio dalla data di pubblicazione della presente circolare, con l'apertura dei seguenti sistemi di programmazione:

- Piano Budget (per le Strutture territoriali);
- SAP BPC (per le Strutture centrali);
- SAS Workforce (per le Strutture territoriali);

In esito all'approvazione del bilancio di previsione 2022, il Direttore generale, con propri provvedimenti, procederà ad assegnare il budget ai centri di responsabilità.

### **6.2. Gli strumenti per la programmazione delle attività istituzionali delle Strutture centrali**

Per la programmazione delle Attività Istituzionali le Strutture centrali dovranno accedere all'applicativo SAP BPC.

La programmazione consisterà nella formulazione dei fabbisogni delle risorse umane ed economiche per singola Attività Istituzionale nell'apposita scheda del modulo BPC;

La programmazione per le Strutture centrali inizierà alla data di pubblicazione della presente circolare, con la formulazione dei fabbisogni delle risorse umane ed economiche sulle Attività Istituzionali. Tale attività sarà disponibile a sistema **fino al 26 novembre 2021**.

Successivamente all'approvazione del "Piano integrato di attività e organizzazione", con specifico messaggio Hermes, sarà comunicata la data di avvio della programmazione dei Progetti, al fine di consentire la formulazione e l'assegnazione degli Interventi, in cui i singoli Progetti si articoleranno.

### **6.3. Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget delle strutture territoriali**

Il processo di programmazione e budget per il 2022 per le Strutture territoriali si svolgerà con la seguente tempistica:

- a. l'elaborazione del piano di produzione e impiego delle risorse umane **dalla data di pubblicazione della presente circolare al 26 novembre 2021 (PB)**;
- b. l'elaborazione dei piani di solidarietà interagenzia e interprovinciale **dalla data di pubblicazione della presente circolare al 26 novembre 2021**;
- c. la rilevazione del fabbisogno di risorse economiche **dalla data di pubblicazione della presente circolare al 26 novembre 2021 (SAS)**;
- d. l'elaborazione dei piani di solidarietà interregionale **dal 26 novembre 2021**;
- e. verifiche di congruità economica e compatibilità finanziaria **dalla chiusura della fase di programmazione dei fabbisogni economici fino al 2 dicembre 2021**.

Successivamente all'approvazione del Bilancio di previsione per l'anno 2022, il Direttore generale, con propri provvedimenti, procederà ad assegnare il budget ai centri di responsabilità.

#### **6.4. Gli strumenti di programmazione delle Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano**

- Programmazione dell'impiego delle risorse umane nel piano di produzione (Piano Budget).

All'applicativo Piano Budget si accede dalla pagina Intranet della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, attraverso il seguente percorso: "Servizi" > "Piano Budget".

"Piano Budget" è la procedura gestionale che risponde alle esigenze dell'Istituto, in termini di programmazione e rilevazione dei dati di produzione e impiego delle risorse umane, di dotarsi di un nuovo sistema in grado di consentire le seguenti principali attività:

- programmazione dei dati di produzione e di impiego di risorse umane in modalità Bottom-Up (Agenzie, Direzioni provinciali, Filiali metropolitane, Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano);
- consolidamento dei dati di programmazione della produzione e dell'impiego di risorse umane in modalità Bottom-Up (Agenzie, Direzioni provinciali, Filiali metropolitane, Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano);
- gestione della solidarietà ai vari livelli: inter-agenzie (tra Agenzie appartenenti alla medesima Direzione provinciale), inter-provinciale e inter-regionale attraverso la ottimale allocazione della produzione eccedente le capacità delle Strutture territoriali;
- consuntivazione dei dati di produzione e impiego di risorse umane in modalità Bottom-Up (Agenzie, Direzioni provinciali, Filiali metropolitane, Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano).

Nell'ambito della gestione delle fasi di programmazione si riportano, di seguito, le principali funzioni messe a disposizione:

- **Produzione:** per visualizzare ed inserire i dati di programmazione della produzione per le Strutture di specifica competenza dell'utente e secondo diversi livelli di aggregazione (livello Sede/Agenzia, Provinciale/Filiale, Regionale/coordinamento metropolitano e Nazionale) a seconda delle profilazioni;
- **Risorse Umane:** per visualizzare ed inserire i dati di programmazione relativi alle risorse umane per le Strutture di specifica competenza dell'utente e secondo diversi livelli di aggregazione (livello Sede/Agenzia, Provinciale/Filiale, Regionale/ coordinamento metropolitano e Nazionale) a seconda delle profilazioni;
- **Solidarietà:** per la visualizzazione e l'inserimento dei dati di programmazione relativi alla



domanda e all'offerta di solidarietà per le Strutture di specifica competenza dell'utente e secondo diversi livelli di aggregazione (livello Sede/Agenzia, Provinciale/Filiale, Regionale/coordinamento metropolitano e Nazionale) a seconda delle profilazioni;

- Validazione Piano Budget: la funzionalità permette la validazione del piano budget chiuso e l'inoltro dello stesso alla Struttura sovraordinata di riferimento per la sua relativa validazione. La validazione avviene secondo i diversi livelli di aggregazione (livello Sede/Agenzia, Provinciale/Filiale, Regionale/coordinamento metropolitano e Nazionale) a seconda delle profilazioni.

All'interno della sezione Intranet "Piano Budget" è possibile consultare tutta la Manualistica di supporto per l'utilizzo dell'applicativo, nonché una breve guida di introduzione alla programmazione. Per le richieste di supporto tecnico è stata inoltre attivata la seguente casella di posta elettronica: [supporto.pianobudget@inps.it](mailto:supporto.pianobudget@inps.it).

- Programmazione dell'impiego delle risorse economiche (Rilevazione dei fabbisogni - Budget economico - SAS Workforce)

Con riferimento alla rilevazione dei fabbisogni economici, le Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano dovranno programmare, negli appositi *form* di SAS Workforce, l'impiego delle risorse economiche necessarie alla realizzazione delle attività 2022.

Il Direttore Generale  
Gabriella Di Michele

Sono presenti i seguenti allegati:

Allegato N.1

Allegato N.2

Cliccare sull'icona "ALLEGATI"



per visualizzarli.