

INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



Direzione Generale

Roma, 14/12/2020

*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*

Circolare n. 147

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.1

**OGGETTO: Avvio del processo di programmazione e budget per l'anno 2021.
Annulla e sostituisce la circolare n. 144 dell'11 dicembre 2020**

INDICE

Premessa

1. Principali innovazioni per l'anno 2021

2. Le Linee Guida gestionali per l'anno 2021

2.1. Processi di governo

2.2. Assetti organizzativi e risorse umane

2.3. Risorse strumentali e gestione del patrimonio

2.4. Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione attività di vigilanza

2.5. Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto

3. Il processo di programmazione e budget delle Strutture centrali

3.1. I Programmi Operativi

3.2. Le Attività Strategiche

3.3. Le Attività Istituzionali

3.4. Rilevazione dei fabbisogni di risorse umane ed economiche

3.5. Obiettivi di efficienza nella gestione delle risorse economiche

3.6. Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione per le Strutture centrali

3.7. Obiettivi di gestione della spesa per le Strutture centrali

4. Il processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali

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

4.2. Il Piano di produzione

4.3. Gli obiettivi di smaltimento delle giacenze

4.4. Gli obiettivi di qualità ed efficacia

4.5. Gli obiettivi di efficienza

4.5.1. Impiego delle risorse umane

4.5.2. Produttività

4.5.3. Valorizzazione dell'attività di informazione e consulenza delle Strutture provinciali

4.5.4. Piani delle attività della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano

4.6. I Progetti Nazionali e Regionali di Miglioramento

4.7. Gestione della spesa per le Strutture territoriali

4.8. Monitoraggio incassi per VMC

4.9. Gestione dei ricorsi DICA presso le Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano e presso le Direzioni centrali di prodotto

4.10. Il Conto economico di CdR

4.10.1. L'indicatore di redditività

4.10.2. La struttura dei costi del Conto economico

4.10.3. Gli indicatori economici della gestione

4.10.4. Lo straordinario come componente dei costi totali di funzionamento

4.11. L'indicatore dei costi standard

4.11.1. Fabbisogno per straordinario

4.12. Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione per le Strutture territoriali

5. Il processo di programmazione e budget

5.1. Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget

5.2. Gli strumenti per la programmazione delle attività istituzionali e dei Programmi Operativi delle Strutture centrali

5.3. Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali

5.4. Gli strumenti di programmazione delle Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano

Premessa

Con la Relazione Programmatica, approvata con deliberazione n. 10 del 20 maggio 2020, il

Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) ha determinato le linee strategiche e di indirizzo per le attività dell'Istituto per il triennio 2021-2023, 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.

Il documento elaborato dal CIV si articola in tre sezioni nelle quali sono esposti obiettivi legati agli insegnamenti derivanti dagli effetti della gestione delle attività legate al contrasto dei riflessi socio-economici della crisi epidemiologica (11 Insegnamenti Emergenza Covid), che impattano sul 2020, obiettivi di ridisegno strategico, organizzativo e funzionale da realizzarsi attraverso interventi programmatici con valore pluriennale (32 Innovative Linee Strategiche) e la riproposizione, con alcuni aggiornamenti, di linee di indirizzo già presenti nelle precedenti Relazioni Programmatiche ancora attuali e non pienamente recepite (19 Indirizzi Precedenti Relazioni).

Con deliberazione n. 86 del 25 novembre 2020, il Consiglio di Amministrazione ha adottato le Linee Guida gestionali per l'anno 2021.

Con successiva deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 88 del 27 novembre 2020 è stato approvato il Progetto di Bilancio preventivo 2021 e la Nota preliminare, nella quale sono riportate le modalità attuative delle Linee Guida ricomprese nell'allegato alla presente circolare (Allegato n. 1).

Le cinque Linee Guida individuate per il 2021 sono:

1. *Processi di governo:*
 - a. *Ciclo della performance e ciclo del bilancio;*
 - b. *Processi di bilancio e controllo di gestione;*
 - c. *Innovazione e trasformazione digitale;*
 - d. *Privacy: conformità dell'Istituto alle disposizioni in ordine alla disciplina della privacy;*
2. *Assetti organizzativi e risorse umane;*
3. *Risorse strumentali e gestione del patrimonio;*
4. *Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione attività di vigilanza;*
5. *Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto.*

Ad ogni Linea Guida gestionale sono state associate delle attività di carattere progettuale o strategico, caratterizzate da un output oggettivo e misurabile, che saranno oggetto di periodica rendicontazione.

In coerenza con i predetti atti, 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 della Performance 2021-2023.

1. Principali innovazioni per l'anno 2021

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, nel 2021, sarà caratterizzato dalla continuità rispetto a quello utilizzato nel 2020. 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.

Viene inoltre confermato 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 la separatezza della misurazione, coerentemente con l'autonomia funzionale riconosciuta dall'articolo 27 del Regolamento di Organizzazione vigente.

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 aggiornati alcuni indicatori all'interno del Cruscotto Qualità;

B) Sistema di Misurazione della dirigenza: si proseguirà nella valorizzazione degli obiettivi istituzionali delle singole Direzioni centrali, strettamente collegati alle specifiche funzioni di competenza in continuità con quanto stabilito già dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e dal Piano della performance 2020/2022. Anche gli obiettivi specifici di Ente di cui all'articolo 5 del D.lgs 27 ottobre 2009, n. 150, e successive modificazioni, saranno aggiornati in coerenza con i contenuti delle Linee Guida gestionali sopra richiamate;

C) Obiettivi di impiego delle risorse: sono confermati gli obiettivi già previsti per il 2020 ad eccezione dell'indicatore relativo al parametro della presenza, che viene eliminato dalla struttura degli obiettivi;

D) Indice di giacenza: sono confermati i criteri di determinazione degli obiettivi inseriti per il 2020; il valore ottimale per le "Altre Aree" viene rimodulato (65 giorni); allo stesso modo viene rivisto il valore ottimale per l' Area gestione conto assicurativo differenziandolo fra Agenzie complesse (45 giorni) e Direzioni provinciali/Filiali (90);

E) Indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione – I.E.E.P.: tale indicatore, per il 2021, mira al consolidamento del sistema di misurazione mettendo a confronto i volumi di produzione con i valori di natura economico-finanziaria; viene aggiornata:

- sia la modalità di rappresentazione, distinguendo fra Entrate e Prestazioni, per garantire adeguato rilievo a tutte le componenti e coerenza con l'assetto organizzativo;
- sia quella di misurazione per gli incarichi dirigenziali a cui sono attribuite tutte le componenti;

F) Coordinamenti professionali e medici: gli obiettivi verranno aggiornati, proseguendo il percorso degli ultimi 3 anni e rafforzando l'autonomia di misurazione e valutazione.

2. Le Linee Guida gestionali per l'anno 2021

Di seguito si riporta l'elenco delle Linee Guida gestionali di cui alla deliberazione del Consiglio di

2.1. Processi di governo

In tale Linea sono ricompresi quattro ambiti tematici su cui l'Istituto deve concentrare la propria azione gestionale al fine di garantire, attraverso azioni di miglioramento, un presidio continuo ed efficiente dei processi di governo.

Tali ambiti tematici sono: ciclo della performance e ciclo del bilancio; processi di bilancio e controllo di gestione; innovazione e trasformazione digitale; conformità dell'Istituto alle disposizioni in ordine alla disciplina della privacy.

Nella presente Linea Guida sono stati declinati i seguenti ambiti di intervento:

- Integrazione tra il ciclo della performance e il ciclo del bilancio;
- Manutenzione e rivisitazione degli indicatori del controllo di gestione in una logica di semplificazione;
- Nuova formulazione dei contenuti della reportistica agli Organi su andamenti gestionali ed economico-finanziari per migliorare sintesi, qualità e tempestività;
- Riprogettazione degli assestamenti al bilancio dell'Istituto anche nell'ottica di garantire il controllo costante delle spese di funzionamento;
- Miglioramento dei livelli di servizio attraverso l'automazione dei processi anche con riferimento ai meccanismi di erogazione delle prestazioni a sostegno del reddito e alle modalità di accesso ai servizi a media complessità ed alta richiesta (Naspi, Bonus, ecc.);
- Realizzazione dei rilasci previsti nella prima wave di progetti inclusi nel Piano Digitale e nel Piano dell'Informatica e finalizzazione del piano degli interventi per il 2021, con contestuale definizione di un cruscotto di monitoraggio orientato al rispetto dei tempi, dei costi e dei rilasci previsti;
- Individuazione delle fonti di finanziamento europee per la realizzazione degli obiettivi dell'Istituto e predisposizione dei relativi progetti per l'accesso ai Fondi;
- *Assessment* delle procedure di utilizzo e scambio di dati allo scopo di sviluppare interventi normativi e procedurali finalizzati a rafforzare gli standard di conformità alla normativa in materia di tutela dei dati personali, attribuendo priorità alle procedure caratterizzate da un maggior livello di intensità;
- Verifica delle condizioni di legittimità dei processi automatizzati e dell'attività di profilazione per esigenze di contrasto dell'evasione e delle frodi.

Per ognuno di tali ambiti sono state individuate delle attività progettuali e/o strategiche che potranno garantire i risultati indicati, nel breve e medio periodo.

2.2. Assetti organizzativi e risorse umane

La seconda Linea Guida si pone come finalità quella di rendere il modello organizzativo dell'Istituto più funzionale al nuovo contesto, attivando tutte le leve gestionali collegate allo

“sviluppo della risorsa umana”.

L’obiettivo da perseguire è quello di costruire fiducia nella relazione di lungo periodo attraverso l’adozione di un approccio che mira non solo a risolvere la richiesta specifica dell’utente, ma a garantire assistenza e orientamento nel tempo, in relazione a bisogni, opportunità e aspettative che si modificano nel tempo con il mutare della storia lavorativa e personale dell’utente.

In tale ottica, l’evoluzione degli assetti organizzativi deve mirare ad una maggiore fluidità e semplificazione delle funzioni coinvolte nel ciclo di vita delle aziende e nella gestione trasversale dei soggetti fisici e giuridici. Il nuovo modello dovrà essere strutturato in gruppi di lavoro orizzontali attorno ai processi chiave che fanno riferimento ai bisogni e alle aspettative dei diversi target di utenza.

Si riportano di seguito gli ambiti di intervento afferenti alla Linea Guida:

- Sviluppo del modello organizzativo di presidio territoriale a operatività differenziata;
- Revisione delle procedure, anche regolamentari, del contenzioso amministrativo e attivazione di un sistema di monitoraggio ai fini della individuazione delle criticità normative e procedurali. Predisposizione di cicli formativi specifici per il personale;
- Progressivo sviluppo del sistema di valutazione della performance per il personale collegato alla valutazione individuale anche in coerenza con gli sviluppi organizzativi derivanti dalla maggiore diffusione delle forme di lavoro agile;
- Evoluzione in un’ottica sempre più premiale del sistema di incentivazione per i dirigenti, con revisione di pesi e obiettivi direttamente collegati agli indirizzi e applicazione del sistema premiale anche ai residui dei fondi per il trattamento accessorio;
- Rafforzamento del rapporto tra formazione e innovazione organizzativa del lavoro attraverso l’analisi delle competenze aziendali e la creazione di ambienti di collaborazione, formazione e *knowledge management*. Sviluppo delle competenze specialistiche sulle materie *core* (prodotto) e nelle aree connesse alla innovazione e trasformazione digitale.

Per ognuno di tali ambiti sono state individuate delle attività progettuali e/o strategiche che potranno garantire i risultati indicati, nel breve e medio periodo.

2.3. Risorse strumentali e gestione del patrimonio

La terza Linea Guida focalizza invece la sua attenzione sulla gestione del patrimonio da reddito e strumentale, mirando a garantire, attraverso l’utilizzo di tutti gli strumenti messi a disposizione anche dal nuovo Regolamento per gli investimenti e disinvestimenti immobiliari, di cui alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 58 del 2020, una strategia integrata per il miglioramento dell’efficienza organizzativa ed il conseguimento di risparmi di spesa.

Nella presente Linea Guida sono declinati i seguenti ambiti di intervento:

- Potenziamento delle funzioni di monitoraggio e governo della gestione del patrimonio immobiliare a reddito anche con l’obiettivo di indirizzare e controllare le attività attribuite in *outsourcing* per la gestione ordinaria degli immobili, con particolare riferimento agli interventi di manutenzione;
- Accrescimento della capacità dell’Istituto di dismettere il residuo patrimonio immobiliare da

- reddito anche mediante l'individuazione di modalità alternative e/o aggiuntive a quelle attuali;
- Predisposizione di un piano di ottimizzazione e di incremento degli immobili strumentali conforme agli standard di sicurezza sul lavoro e alle evoluzioni dello smart-working;
 - Valorizzazione degli immobili di pregio con contestuale individuazione delle strutture dedicate per le attività di formazione/informazione in ambito welfare;
 - Definizione del piano di passaggio della gestione archivi dalla soluzione "ponte" alla configurazione a regime con contestuale gestione delle controversie in essere;
 - Predisposizione di un piano industriale per l'internalizzazione delle attività di *contact center*.

Per ognuno di tali ambiti sono state individuate delle attività progettuali e/o strategiche che potranno garantire i risultati indicati, nel breve e medio periodo.

2.4. Contrasto all'evasione/frodi e razionalizzazione attività di vigilanza

La quarta Linea Guida mira ad efficientare i processi di contrasto all'evasione e alle frodi e l'attività di vigilanza.

L'attività di accertamento dei crediti nei confronti di aziende con dipendenti e di lavoratori autonomi è da sempre uno dei pilastri dell'attività dell'Istituto ed è funzionale a garantire una provvista finanziaria adeguata ai fini dell'erogazione dei servizi istituzionali.

L'attuale fase economica, caratterizzata dalla forte flessione delle entrate causata dall'emergenza epidemiologica da COVID-19, vede, nel contempo, un aumento di uscite per prestazioni, proprio per far fronte all'erogazione di sussidi essenziali per garantire la riduzione del reddito conseguente al blocco massiccio delle attività produttive.

In tale quadro, il potenziamento dell'efficacia delle attuali funzioni di vigilanza, trova nel rafforzamento delle sinergie tra applicativi informatici il principale strumento per contenere l'evasione ed i fenomeni "fraudolenti", che fungono da freno all'attuazione della missione istituzionale dell'INPS.

Di seguito si riportano le linee di intervento declinate per tale Linea Guida:

- Potenziamento dell'attività di vigilanza mediante l'incrocio dei dati delle altre PP.AA;
- Impiego del *data lake* e dei dati delle PP.AA per analisi predittive idonee ad intercettare proattivamente le criticità dei servizi dell'Istituto e a identificare fenomeni a rischio frodi;
- Analisi e quantificazione dei rischi dei processi amministrativi e predisposizione di valutazione di conformità per ogni nuova procedura introdotta.

Per ognuno di tali ambiti sono state individuate delle attività progettuali e/o strategiche che potranno garantire i risultati indicati, nel breve e medio periodo.

2.5. Miglioramento dei servizi offerti e della percezione dell'Istituto

La quinta Linea Guida ha ad oggetto il miglioramento dei servizi offerti dall'Istituto in tutte le attività *core*.

Le attività declinate nell'ambito della Linea stessa si riferiscono ad ambiti di intervento nei quali il "Miglioramento dei servizi" deve trovare priorità di intervento.

Il principale di questi ambiti è il "consolidamento del conto", con particolare riferimento al conto assicurativo pubblico.

L'obiettivo da raggiungere, nel medio periodo, è la piena informatizzazione dei conti assicurativi individuali in tutte le Gestioni o Fondi amministrati dall'Istituto, estendendo a tutti gli iscritti i servizi di simulazione, calcoli automatici o altre azioni proattive, oggi preclusi in ragione di una quota (anche minima) di registrazioni assicurative che vanno integrate con ulteriori informazioni contenute in archivi fisici, fascicoli cartacei o documenti prodotti da terzi.

Contemporaneamente, occorre proseguire e completare la semplificazione procedurale del procedimento dell'invalidità civile, rivedendo anche il flusso organizzativo interno per consentire un utilizzo ottimale delle risorse impegnate nel presidio.

Strumento fondamentale nel perseguimento di tali azioni di miglioramento è il rafforzamento del rapporto con gli intermediari ed il potenziamento sinergico dei canali di comunicazione con l'utenza.

Di seguito si riportano le linee di intervento declinate per tale Linea Guida.

- Piani di smaltimento delle domande giacenti inerenti all'invalidità civile;
- Attivazione della valutazione integrata, anche su base documentale, di tutti i prodotti legati all'invalidità civile;
- Consolidamento delle posizioni assicurative - sia con riferimento agli iscritti alla gestione privata che alla gestione pubblica - anche ai fini dell'estensione dei servizi di simulazione e calcolo automatico delle prestazioni pensionistiche;
- Semplificazione del processo e sviluppo del servizio per il riconoscimento ed il controllo dei diritti alle prestazioni economiche/assistenziali che richiedono la partecipazione di altre PP.AA o Enti attraverso scambio dati e protocolli d'intesa;
- Rafforzamento dell'operatività in cooperazione applicativa con gli intermediari;
- Potenziamento delle attività di comunicazione esterna finalizzate a rendere sinergiche e coerenti le modalità di comunicazione espresse dall'Istituto nei diversi canali e punti di interazione con l'utenza e gli *stakeholder*.

Per il dettaglio delle attività progettuali e/o strategiche abbinate alle cinque Linee Guida si rinvia all'Allegato n. 1.

3. Il processo di programmazione e budget delle Strutture centrali

Il Piano 2021 per le Strutture centrali conferma la struttura degli obiettivi introdotta dal Piano della Performance 2020-2022 con la finalità di osservare, misurare e valutare l'organizzazione secondo una visione più completa ed integrata.

La nuova 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 specifici annuali di ente**" introdotti dal D.lgs 25 maggio 2017, n. 74;

b) *Prospettiva Sviluppo:*

la dimensione di osservazione vede al suo interno, oltre a **Progetti/Interventi/Attività Strategiche** collegati alle Linee Guida gestionali 2021, numerosi **Obiettivi Istituzionali propri** di ciascuna Struttura;

c) *Prospettiva Finanza:*

in questa prospettiva confluiscono obiettivi rilevabili attraverso indicatori economico-finanziari di efficienza, quali la **Gestione dei valori di budget economico assegnati per straordinario, turni e missioni**, 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 Utenza (Interna):*

In tale ambito trova valorizzazione l'attività di consulenza centro-territorio svolta dalle Direzioni centrali.

3.1. I Programmi Operativi

Anche per l'anno 2021, la Programmazione sarà effettuata utilizzando il modulo di SAP BPC (*Business Planning and Consolidation*), nel quale saranno precaricati i Programmi Operativi ed i Progetti in cui si articolano.

Ciascun centro di responsabilità di primo livello, nel cui ambito si colloca il Progetto, avvierà il processo di programmazione con l'individuazione delle Strutture centrali da coinvolgere nella realizzazione dello stesso, proponendo una possibile articolazione degli Interventi da attuare.

Completate tutte le proposte progettuali collegate al singolo Programma Operativo, il sistema attiverà la fase successiva, nella quale alle Strutture centrali perverranno le proposte di Intervento formulate dai vari centri di responsabilità.

Successivamente, ciascuna Struttura centrale, assegnataria dell'Intervento, provvederà ad indicare l'area dirigenziale responsabile, le date di inizio e di fine dell'Intervento e l'output collegato all'Intervento, quantificando le risorse umane ed economiche da impiegare nello stesso.

Per tutte le Strutture centrali non coinvolte nella realizzazione dei Programmi Operativi, la programmazione riguarderà esclusivamente le attività istituzionali di competenza.

3.2. Le Attività Strategiche

Una delle modalità attuative della Strategia indicata dagli Organi trova la sua declinazione nelle "Attività Strategiche". Si collocano in quest'ambito attività rientranti nelle attività istituzionali, che assumono carattere strategico in funzione della finalizzazione a specifici ambiti di intervento individuati dal Consiglio di Amministrazione e/o dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza.

Rispetto ai Programmi Operativi, per loro natura trasversali e pluriennali, le Attività Strategiche hanno durata annuale e sono attribuite o ad un'unica Struttura di Direzione generale o a più Strutture che finalizzano la propria attività contestualmente su un unico obiettivo, con output comune o con output differenziati, sulla base delle rispettive competenze. Sono oggetto di una nota obbligatoria, con la quale va relazionato, in occasione della rendicontazione trimestrale, lo stato di avanzamento rispetto all'output atteso.

3.3. Le Attività Istituzionali

Per ogni Struttura della Direzione generale, in funzione sia dell'ordinamento dei servizi 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.

3.4. Rilevazione dei fabbisogni di risorse umane ed economiche

Ciascuna Struttura centrale dovrà programmare per ogni Attività Istituzionale e, in una fase successiva, per ogni Intervento collegato a Programma Operativo/Progetto, 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 Programmi Operativi 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.

3.5. Obiettivi di efficienza nella gestione delle risorse economiche

Le voci di costo discrezionali considerate e collegate al budget delle Strutture centrali 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.

I valori di budget economico, programmati con l'avvio della circolare e riferiti a straordinario, turni e missioni, saranno presi a riferimento per l'assegnazione degli obiettivi 2021. Eventuali richieste integrative in corso d'anno non incideranno sulla modifica degli obiettivi assegnati.

3.6. 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 e il controllo della sussistenza e permanenza del diritto alle prestazioni sia di carattere previdenziale che assistenziale. 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 della evasione o elusione contributiva da parte dei soggetti contribuenti.

Ciò premesso, gli elementi per il 2021 che comporranno il valore finanziario in materia sia di contributi che di prestazioni saranno composti come di seguito esposto:

- **Entrate Contributive**, ossia le attività produttive direttamente collegabili al valore finanziario generato e riconducibili ai seguenti gruppi:

- l'attività di **accertamento contributivo**, in fase di gestione delle denunce del soggetto contribuente, sia per gli errori formali che sostanziali, e in fase di accertamento ispettivo e documentale;

- l'attività connessa agli **ECA**, ossia alla verifica della correttezza e correttezza degli adempimenti contributivi di tutti i datori di lavoro iscritti alla Gestione dipendenti pubblici, che si sostanzia nei seguenti adempimenti:

- sistemazione dei versamenti anomali e loro corretta attribuzione;
- rilevazione delle partite a credito dell'Istituto per insoluti da trasferire al sistema contabile;
- attivazione del recupero coattivo dei crediti fino alla trasmissione all'Agente della Riscossione;
- l'accertamento di **benefici in sede di pensione e TFS**;
- **minori prestazioni da vigilanza**.

- **Prestazioni**, le grandezze prese in esame faranno riferimento ai seguenti gruppi:

- l'attività di **liquidazione delle prestazioni** (prestazioni pensionistiche, prestazioni a sostegno del reddito, prestazioni assistenziali), rappresentata in termini di liquidazione di interessi legali per ritardata erogazione delle prestazioni e ha valore negativo;
- l'attività di **accertamento delle prestazioni indebitamente** erogate ed il recupero delle relative somme;
- l'attività di **gestione dei riscatti e delle ricongiunzioni**.
- l'**azione surrogatoria** nei confronti di terzi per le prestazioni di invalidità e malattia.

L'obiettivo per il 2021 confermerà sostanzialmente i valori previsti nella programmazione iniziale dello scorso anno. A tutte le Strutture centrali ed alle singole aree manageriali sarà assegnato il totale nazionale dei valori ad eccezione di quelle Strutture che assumeranno, quale valore dell'Indicatore, quello di riferimento di specifica competenza.

Tuttavia, per consentire un maggiore equilibrio fra le componenti, l'obiettivo sarà articolato in **due distinti sotto obiettivi**: il primo relativo alle voci afferenti all'area Entrate Contributive e il secondo relativo a quelle afferenti all'area della gestione delle Prestazioni.

Gli scostamenti rispetto all'obiettivo saranno dati dalla media ponderata degli scostamenti dei due distinti sotto obiettivi (Entrate Contributive e Prestazioni).

Nell'ambito della stessa area (Entrate contributive o Prestazioni), 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.

Struttura Centrale	Obiettivo 2021
	Indicatore Efficacia Economico-Finanziaria della produzione (I.E.E.P.)
Direzione Centrale Entrate	<i>Accertamento contributi in fase gestione flussi</i>
	<i>Accertamento contributi da DMV, da vigilanza ispettiva e documentale</i>
	<i>Accertamento ECA</i> <i>Accertamento benefici in sede di pensione e TFS</i>
	<i>Annullamento prestazioni da vigilanza ispettiva e documentale</i>
Direzione Centrale Pensioni	<i>Riscatti e ricongiunzioni</i>
	<i>Interessi legali da prestazioni previdenziali</i>
	<i>Accertamento prestazioni pensionistiche indebite</i> <i>Azioni surrogatorie</i>

Direzione Centrale Ammortizzatori Sociali	<i>Interessi legali</i>
	<i>Accertamento prestazioni indebite</i>
	<i>Azioni surrogatorie</i>
Direzione Centrale Inclusione Sociale e Invalidità Civile	<i>Interessi legali</i>
	<i>Accertamento prestazioni indebite</i>
	<i>Azioni surrogatorie</i>
Coordinamento Generale Medico Legale	<i>Azioni surrogatorie</i>
Coordinamento Generale Legale	<i>Azioni surrogatorie</i>

3.7. Obiettivi di gestione della spesa per le Strutture centrali

Alle Direzioni centrali responsabili di budget di spesa (Direzione centrale Risorse umane, Direzione centrale Inclusione sociale e invalidità civile, Direzione centrale Ammortizzatori sociali, Direzione centrale Risorse strumentali e centrale unica acquisti, Direzione centrale Patrimonio e investimenti) sarà attribuito il seguente 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.

4. Il processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali

La programmazione delle Strutture territoriali per l'anno 2021 sarà incentrata su:

- 1) smaltimento delle giacenze e raggiungimento di flussi produttivi che garantiscano la correntezza;
- 2) obiettivi connessi al Controllo Processo Produttivo;
- 3) miglioramento della qualità del servizio;
- 4) Indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione (I.E.E.P);
- 5) indicatori di gestione ed indicatori dei fabbisogni standard.

4.1. 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/Filiale metropolitana/Filiale 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/Filiale metropolitana/Filiale 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/Filiale metropolitana/Filiale provinciale;
 - solidarietà interprovinciale, da programmare nell'ambito della Direzione regionale;
 - progetti regionali di miglioramento, da programmare per il recupero della correntezza nelle aree critiche, applicando i criteri previsti dalla circolare n. 89/2014;
 - solidarietà interregionale;
 - poli specialistici regionali, dove concentrare alcune lavorazioni in solidarietà che richiedono specifiche competenze;
 - impiego di lavoro straordinario, con particolare riferimento alle aree di produzione.

4.2. Il Piano di produzione

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

4.3. Gli obiettivi di smaltimento delle giacenze

Anche per il 2021, gli obiettivi vengono fissati in base alla 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, anche per le Altre Aree, per l'Area Flussi Contributivi e Vigilanza Documentale e ispettiva e per l'Area Gestione Conto Assicurativo Individuale. Pertanto, qualora una Struttura raggiungesse quel livello ottimale, alla stessa non sarà imposto un obiettivo di indice di giacenza inferiore. Qualora comunque conseguisse un indice inferiore allora beneficerebbe di uno scostamento positivo.

I valori individuati quali ottimali sono:

- Area Prestazioni e Servizi Individuali: 30 giorni;
- Altre Aree: 65 giorni;
- Area Flussi Contributivi e Vigilanza Documentale e ispettiva: 65 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: 90 giorni;
- Agenzie complesse: 45 giorni.

Per l'indice di deflusso, il valore obiettivo è confermato uguale o superiore a 1 per tutte le aree.

4.4. 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 2021 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 2020 è migliore rispetto a quello del cluster di appartenenza, il valore di struttura viene confermato come valore obiettivo 2021;
- se il valore di struttura consuntivato nell'anno 2020 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 2020.

Sono confermati i cluster definiti nel 2020 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 4.5.1. in quanto rilevanti anche per l'obiettivo di impiego di risorse nelle aree di supporto.

È inoltre confermata l'applicazione di 3 clausole di graduazione del principio di miglioramento continuo, introdotte 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.

4.5. Gli obiettivi di efficienza

Vengono fissati i seguenti indicatori ed obiettivi.

4.5.1. 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/Filiale Provinciale). 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 tenere conto dei differenti volumi di contenzioso giudiziario, come di seguito riportati:

Struttura produttiva	Obiettivo
DCM Roma e 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
Cluster M2B	FM Napoli centro
	FM Area N. Camaldoli Vomero
	FM Roma sud ovest Eur
	FM Roma nord ovest Flaminio
	FM Roma centro
Cluster M3B	FM Area Nolana
	FM Area Flegrea Pozzuoli
	FM Area Stabiese Castellammare di Stabia

	FM Sud est Casilino
	FM Roma Montesacro
	FM Roma Tuscolano
Cluster P2A	DP Caserta
	DP Foggia
	DP Lecce
	DP Cosenza
	DP Reggio Calabria
	DP Catania
	DP Messina
	DP Palermo
Cluster P2B	DP Torino
	FM Milano
	DP Genova
	DP Salerno
	DP Bari
	DP Taranto
	DP Cagliari
Cluster P2C	DP Bergamo
	DP Brescia
	DP Venezia
	DP Bologna
	DP Firenze
Cluster P3A	DP Frosinone
	DP Latina
	DP Chieti
	DP Avellino
	DP Brindisi
	DP Catanzaro
	DP Agrigento
	DP Trapani
Cluster P3B	DP Bolzano
	DP Padova
	DP Treviso
	DP Verona
	DP Perugia
	DP Sassari
Cluster P3C	DP Monza
	DP Varese
	DP Vicenza

	DP Modena
	DP Ancona
Cluster 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 Crotona
	DP Caltanissetta
	DP Enna
	DP Ragusa
	DP Siracusa
	DP Nuoro
	DP Oristano
FP Rossano Calabro	
Cluster 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
Cluster 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 2021, 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:

Cluster regionale 1: Valle d'Aosta, Umbria, Molise, Basilicata	9%
Cluster regionale 2: Liguria, Friuli Venezia Giulia, Marche, Abruzzo, Sardegna	7%
Cluster regionale 3: Puglia, Calabria, Sicilia, Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, DCM Milano.	5,5%

Lazio, Trentino Alto Adige	10%
Campania	6%
DCM Napoli	5%
DCM Roma	4,5%

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

Analogamente, alla Direzione regionale Lazio viene attribuito lo stesso obiettivo del 10% per la notevole incidenza delle competenze in materia di Gestione Patrimonio da Reddito, Strutture Sociali, in materia di Gestione Risorse e Patrimonio Strumentale relativamente alla fase transitoria di cui al paragrafo 1.3 della circolare n. 63/2018. Per motivazioni inverse, all'obiettivo della DCM di Roma è attribuito un valore del 4,5%.

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 Direzione di coordinamento metropolitano 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.

4.5.2. 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 2021, 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 regionale/di direzione 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 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:

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

(*) Solo al fine della valutazione di performance riferita al periodo di riferimento (acconto)

4.5.3. Valorizzazione dell'attività di informazione e consulenza delle Strutture provinciali

Per l'anno 2021 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:

CLUSTER	S E D E
A5A	Torino Nord; Collegno; Sesto S. Giovanni; Milano Nord; Milano Missori; Milano Fiori; Milano Est; Legnano; Empoli; Aversa; Nocera Inferiore; Battipaglia
A5B	Moncalieri; Pinerolo; Mestre; San Donà di Piave; Civitavecchia; Palermo sud
A5C	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; Sciacca; Noto; Iglesias; Olbia
A6A	Conegliano; Pontedera; Costiero Vesuviana (ex S. Giovanni Napoli E.); Cerignola; San Severo; Manduria; Grottaglie; Castellaneta; Palmi; Locri; Paternò; Giarre; Vittoria
A6B	Alba; Dolo; Terracina; Molfetta; Quartu S. Elena
A6C	Merano; Afragola Napoli-Nord; Giugliano
A7A	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
A7B	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
A7C	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
A8A	Sarezzo; Tropea; Villa San Giovanni
A8B	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; Teles; 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
A8C	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; Senorbi; Cagliari; Cagliari; Carbonia; Ozieri; Tempio Pausania; Ghilarza
M2B	Roma; Roma Eur; Roma Flaminio; Napoli; Camaldoli
M3B	Roma Casilino Prenestino; Roma Tuscolano; Roma Montesacro; Castellammare Di Stabia; Nola; Pozzuoli
P2A	Caserta; Foggia; Lecce; Cosenza; Reggio Calabria; Catania; Messina; Palermo; Rossano Calabro
P2B	Torino; Milano; Genova; Salerno; Bari; Taranto; Cagliari
P2C	Bergamo; Brescia; Venezia; Bologna; Firenze
P3A	Frosinone; Latina; Chieti; Avellino; Brindisi; Catanzaro; Agrigento; Trapani
P3B	Bolzano; Padova; Treviso; Verona; Perugia; Sassari
P3C	Monza; Varese; Vicenza; Modena; Ancona
P4A	Grosseto; Rieti; Viterbo; Campobasso; Isernia; Benevento; Andria; Matera; Potenza; Vibo Valentia; Crotone; Caltanissetta; Enna; Ragusa; Siracusa; Nuoro; Oristano
P4B	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
P4C	Novara; Verbania; Biella; Como; Lecco; Cremona; Lodi; La Spezia; Belluno; Gorizia; Trieste; Ferrara; Forlì; Rimini; Parma; Ravenna; Reggio Emilia; Prato; Livorno;

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:

CLUSTER SEDI SPORTELLO	% RISORSE DISPONIBILI PER ATTIVITA' DI SPORTELLO SU TOTALE RISORSE DISPONIBILI NELLE AREE DI PRODUZIONE
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%

4.5.4. Piani delle attività della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano

Oltre ai piani di produzione, le Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano predispongono

appositi piani relativi alla programmazione delle attività in coerenza con le funzioni assegnate dall'Ordinamento dei servizi, attraverso le quali sono individuate responsabilità, valori obiettivo e risorse impiegate.

I piani di attività devono indicare l'area dirigenziale responsabile, l'obiettivo assegnato all'area dirigenziale espresso attraverso un apposito indicatore ed un valore obiettivo, nonché le risorse umane ed economiche previste per il raggiungimento dell'obiettivo.

I valori obiettivo riferiti alle attività specifiche (gestione patrimonio a reddito, strutture sociali, welfare, gestione beni strumentali, approvvigionamento beni e servizi ed esecuzione lavori) devono avere effetti sulle seguenti macro-grandezze:

- Qualità del servizio;
- Risparmi costi di gestione;
- Ottimizzazione delle risorse.

Inoltre, poiché i piani regionali delle attività si caratterizzano per la loro continuità, l'indicatore utilizzato può essere espresso anche in termini di scostamento rispetto a quanto conseguito nell'esercizio precedente.

4.6. I Progetti Nazionali e Regionali di Miglioramento

L'anno 2021 sarà caratterizzato dalla continuità delle attività oggetto dei Progetti di Miglioramento a rilevanza nazionale di cui alla circolare n. 81/2017, di seguito riportati:

- Progetto per le Lavorazioni afferenti all'implementazione volontaria della posizione assicurativa individuale dei dipendenti pubblici;
- Progetto per la lavorazione degli scarti relativi a riscatti e ricongiunzioni Gestione Dipendenti Pubblici;
- Progetto per la lavorazione di "Richieste di variazione della posizione assicurativa (RVPA) e sistemazione del conto assicurativo individuale delle Gestioni previdenziali pubbliche"

Tali progetti sono attuativi dell'ambito di intervento relativo al consolidamento delle posizioni assicurative degli iscritti alla gestione pubblica" di cui al paragrafo 2.5 per il quale, nel corso del 2021, verrà definito anche un cronoprogramma pluriennale per il completo consolidamento, tenuto anche conto dell'avanzamento dei progetti sopra descritti.

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 della Performance 2021-2023 potranno essere attivati ulteriori Progetti Nazionali, ove opportuni, in relazione alle criticità residue rilevate con i dati produttivi consolidati nel 2020.

4.7. 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. Rispetto allo scorso anno sono stati inseriti alcuni capitoli relativi a spese in conto capitale.

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, mobilia 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.

4.8. Monitoraggio incassi per VMC

Com'è noto l'Istituto procede ad emettere fattura nei confronti delle aziende per il rimborso dell'attività dei medici relativamente alle VMC. L'elenco delle fatture emesse costituisce quindi un credito nei cui confronti deve essere avviata ogni tipo di azione che possa portare all'incasso dello stesso, anche al fine di evitare l'eventuale prescrizione.

Per il 2021, congiuntamente agli indicatori di controllo della spesa, sarà inserito un nuovo indicatore (a livello regionale) che misurerà da un lato l'efficienza della Struttura nella capacità di incassare le fatture emesse (GPA00037 – SALDO) e dall'altro la capacità di ripartire gli incassi riducendo il conto transitorio collegato GPA52002 (SALDO).

Per il 2021 l'indicatore sarà calcolato come media di raggiungimento dei due seguenti obiettivi:

obiettivo 1) raggiungere, a consuntivo dell'esercizio, **una percentuale almeno pari al -5%** rispetto al saldo del GPA00037 risultante l'anno precedente;

obiettivo 2) raggiungere, a consuntivo dell'esercizio, **una percentuale almeno pari al -10%** rispetto al saldo del GPA 52002 risultante l'anno precedente.

4.9. Gestione dei ricorsi DICA presso le Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano e presso le Direzioni centrali di prodotto

L'indicatore in discorso, introdotto nel 2020, ha positivamente orientato l'azione istruttoria delle Strutture interessate consentendo la movimentazione di molti ricorsi fra i diversi livelli competenti ed una riduzione della giacenza, al 31 ottobre 2020, sia a livello di Direzione regionale/di coordinamento metropolitano (- 28,92%) sia a livello centrale (-17,25%).

L'indicatore viene quindi confermato per il 2021, anche relativamente al meccanismo di calcolo di cui al messaggio interno n. 1135/2018.

I valori obiettivo saranno fissati nel Piano Performance 2021/2023 per tener conto dei risultati consolidati di fine anno.

4.10. Il Conto economico di CdR

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.

Il Conto economico della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano è integrato con una serie di indicatori che consentono l'analisi integrata e multidimensionale della performance.

4.10.1. 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:

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

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.

4.10.2. La struttura dei costi del Conto economico

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, ossia quei costi direttamente proporzionali alle attività e 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:

2.4	Costi della produzione
2.4.1	Acquisto di Beni e Servizi altro
2.4.1.1	Costi vincolati
2.4.1.2	Costi parametrici
2.4.1.3	Costi discrezionali
2.4.1.3.1	di cui: Costi discrezionali per immobili
2.4.1.3.1.1	Fitti
2.4.1.3.1.2	Utenze e Conduzione
2.4.1.3.1.3	Manutenzione
2.4.2	Personale

2.4.2.1	Costi vincolati
2.4.2.2	Costi discrezionali

4.10.3. Gli indicatori economici della gestione

Al fine di definire una migliore qualificazione degli orientamenti gestionali e degli eventuali interventi correttivi adottati sono stati individuati specifici indicatori economici della gestione, 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.

INDICATORI ECONOMICI DELLA GESTIONE	
1	I.E.E.P. per punto omogeneizzato
2	Costi diretti /Costi totali
3	Costo diretto della produzione/Costi totali
4	Costo del personale diretto di produzione/Costo del personale totale
5	Costi totali per punto omogeneizzato

1. Il primo indicatore (calcolato come rapporto tra **I.E.E.P. e Produzione omogeneizzata lorda**) rappresenta la quota di produzione (produzione lorda comprese le funzioni professionali) che genera valore. Con tale indicatore si evidenzia il valore generato dal punto omogeneizzato di produzione lavorata da un determinato CdR.

2. Il secondo indicatore (**Costi diretti di CdR/Costi totali di CdR**) è un indicatore di efficienza economica della Regione/Coordinamento metropolitano nel complesso. Tanto maggiore è il valore dell'indicatore tanto più è efficiente l'impiego delle risorse economiche nella Direzione regionale/di coordinamento metropolitano e quindi minore l'impiego delle stesse rispetto al totale delle risorse della Regione/Coordinamento Metropolitano.

I *costi diretti* sono tutti i costi totali delle Direzioni provinciali, Filiali metropolitane e provinciali (in essi sono compresi anche quelli sostenuti dalla Direzione regionale/di coordinamento metropolitano a favore delle Direzioni provinciali/Filiali metropolitane/Filiale Provinciale).

3. Il terzo indicatore(**Costo diretto della produzione/Costi totali di CdR**) 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/Filiali Provinciali e della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano.

I *costi diretti della produzione* sono tutti i costi totali della Direzione provinciale/Filiale

metropolitana/Filiale Provinciale e della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano imputabili alle aree di produzione.

4. Il quarto indicatore (**Costo del personale diretto di produzione/Costo del personale totale**) è analogo all'indicatore 3 (del quale ne rappresenta una parte), ma fa esclusivo riferimento all'efficiente impiego delle risorse umane. Tanto maggiore è l'indicatore tanto maggiore è l'efficienza di impiego del personale nelle aree di produzione.

5. Il quinto indicatore (**Costi totali di CdR 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).

4.10.4. Lo straordinario come componente dei costi totali di funzionamento

L'ammontare dello 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 2021, 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 in cui lo straordinario utilizzato in corso d'anno superi quello programmato, sarà neutralizzata, 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.

4.11. L'indicatore dei costi standard

Il sistema di definizione dei fabbisogni secondo la tipologia dei costi standard, per l'esercizio 2021, 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		
Indice e Costi Standard	Indice Sintetico Costo di Prodotto	Indicatori economici...	>	Sede
	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.

4.11.1. Fabbisogno per straordinario

Al fine di incentivare l'eliminazione delle giacenze, con effetti anche sul miglioramento della qualità percepita dall'utenza, anche per il 2021, l'indicatore del fabbisogno standard di straordinario sarà rapportato alla produzione (P.O. netta) prevista in fase di programmazione. La Struttura territoriale, 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.

4.12. Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione per le Strutture territoriali

L'indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione è articolato tra le singole Strutture

territoriali. 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, Filiali metropolitane, Filiali provinciali) saranno assegnate tutte le voci (distinte nelle sottosezioni Entrate Contributive e Prestazioni).

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. Il processo di programmazione e budget

5.1. Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget

Il processo di programmazione e budget per il 2021 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);
- SAP BW (autofunzionamento).

Successivamente all'approvazione del Bilancio di previsione per l'anno 2021, il Direttore generale, con propri provvedimenti, procederà ad assegnare il budget ai centri di responsabilità.

5.2. Gli strumenti per la programmazione delle attività istituzionali e dei Programmi Operativi delle Strutture centrali

Per la programmazione sia delle Attività Istituzionali sia dei Programmi Operativi/Progetti/Interventi, le Strutture centrali dovranno accedere all'applicativo SAP BPC.

La programmazione si svolgerà secondo le seguenti fasi:

- 1) formulazione dei fabbisogni delle risorse umane ed economiche per singola Attività Istituzionale nell'apposita scheda del modulo BPC;
- 2) definizione dell'anagrafica degli Interventi, attraverso il *work-flow* previsto dal nuovo modulo

(SAP BPC), e formulazione dei fabbisogni delle risorse umane ed economiche per singolo Intervento.

La programmazione per le Strutture della Direzione generale inizierà alla data di pubblicazione della presente circolare, con la formulazione dei fabbisogni delle risorse umane ed economiche su Attività Istituzionali. Tale attività sarà disponibile a sistema **fino al 24 dicembre 2020**.

Con specifico messaggio, sarà comunicata invece la data in cui sarà disponibile a sistema l'anagrafica dei Programmi Operativi e dei Progetti, al fine di consentire alle altre Strutture della Direzione generale la formulazione e l'assegnazione degli Interventi, in cui i singoli Progetti si articoleranno.

5.3. Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali

Il processo di programmazione e budget per il 2020 per le Strutture territoriali si svolgerà con la seguente tempistica:

1. l'elaborazione del piano di produzione e impiego delle risorse umane **dalla data di pubblicazione della presente circolare al 24 dicembre 2020 (PB)**;
2. l'elaborazione dei piani di solidarietà inter-agenzia e interprovinciale **dalla data di pubblicazione della presente circolare al 24 dicembre 2020**;
3. la rilevazione del fabbisogno di risorse economiche **dalla data di pubblicazione della presente circolare al 24 dicembre 2020 (SAS)**;
4. l'elaborazione dei Piani delle attività della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano (auto funzionamento) **dalla data di pubblicazione della presente circolare al 24 dicembre 2020**;
5. l'elaborazione dei piani di solidarietà interregionale **dal 11 al 15 gennaio 2021**;
6. verifiche di congruità economica e compatibilità finanziaria **dal 7 gennaio al 27 gennaio 2021**.

Successivamente all'approvazione del Bilancio di previsione per l'anno 2021, il Direttore generale, con propri provvedimenti, procederà ad assegnare il budget ai centri di responsabilità.

5.4. 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: "Procedure di monitoraggio" > "Piano Budget".

"Piano Budget" è la procedura gestionale che, al pari di quella sino ad oggi gestita in Excel su un server locale, 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, Filiali provinciali, 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, Filiali metropolitane, Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano);
- gestione della solidarietà ai vari livelli: interagenzia (tra Agenzie appartenenti alla medesima Direzione provinciale), interprovinciale e interregionale attraverso la ottimale allocazione della produzione eccedente le capacità delle Strutture territoriali;
- consuntivazione dei dati di produzione e impiego risorse umane in modalità Bottom-Up (Agenzie, Direzioni provinciali, Filiali metropolitane, Filiali provinciali, 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.

- 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, nell'appositi *form* di SAS Workforce, l'impiego delle risorse economiche necessarie alla realizzazione delle attività 2021.

- Programmazione delle attività della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano (**BW SEM scheda Piani di attività delle Direzioni regionali e/o di coordinamento metropolitano**).

Il Direttore Generale
Gabriella Di Michele

Sono presenti i seguenti allegati:

Allegato N.1

Cliccare sull'icona "ALLEGATI"



per visualizzarli.