



## **Direzione Generale**

**Roma, 21/11/2019**

*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. 143**

*E, per conoscenza,*

*Al Presidente  
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 2020**

## **INDICE**

### **Premessa**

1. Principali innovazioni per l'anno 2020
2. Le linee guida gestionali per l'anno 2020
  - 2.1. Adeguamento regolamentazione interna
  - 2.2. Condivisione delle informazioni
  - 2.3. Dialogo con i cittadini
  - 2.4. Miglioramento dell'efficacia dei sistemi di accertamento, riscossione e lotta all'evasione contributiva
  - 2.5. Sostegno alle fasce più deboli
  - 2.6. Conto assicurativo dipendenti pubblici
  - 2.7. Cura del cliente interno
  - 2.8. Estensione dei servizi di Welfare per i dipendenti pubblici
  - 2.9. Partecipazione alla rete di sicurezza sociale internazionale
  - 2.10. Verso un nuovo modello culturale: Work-life-balance e benessere organizzativo
  - 2.11. Le modalità di attuazione delle linee guida gestionali
3. Il processo di programmazione e budget delle Strutture centrali
  - 3.1. Obiettivi attribuiti a specifiche Direzioni centrali
  - 3.2. I Programmi Operativi
  - 3.3. Le Attività Istituzionali
  - 3.4. Rilevazione dei fabbisogni di risorse umane ed economiche
  - 3.5. Obiettivi di efficienza nell'impiego delle risorse

- 3.5.1. *Le risorse umane: obiettivo di efficienza*
- 3.5.2. *Le risorse economiche: obiettivo di efficienza*
- 3.6. *Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione per le Strutture centrali*
- 3.7. *Obiettivi di gestione della spesa e razionalizzazione logistica*
- 3.7.1. *Gestione della spesa per le Strutture centrali*
- 3.7.2. *Razionalizzazione logistica*
- 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/DCM*
- 4.6. *I Progetti Nazionali e Regionali di Miglioramento*
- 4.7. *Gestione della spesa per le Strutture territoriali*
- 4.8. *Monitoraggio incassi per VMC*
- 4.8.bis *Gestione dei ricorsi DICA presso le Direzioni regionali/DCM e presso le Direzioni centrali di prodotto*
- 4.9. *Il Piano di razionalizzazione logistica*
- 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 (deliberazione n. 12 del 29 maggio 2019) il Consiglio di indirizzo e vigilanza ha determinato le linee strategiche e di indirizzo per le attività dell'Istituto per il triennio 2020-2022, in conformità agli indirizzi di Governo in materia di politica economica e finanziaria ed alle risultanze dei dati occupazionali ed economici sulla base dello scenario macroeconomico ed istituzionale.

Successivamente, nell'ambito delle direttive strategiche indicate dal Consiglio di indirizzo e vigilanza, con determinazione n. 116 del 18 ottobre 2019, l'Organo munito dei poteri del Consiglio di Amministrazione ha elaborato le linee guida gestionali per l'anno 2020.

Le nuove linee guida ivi individuate sono:

- 1. *Adeguamento regolamentazione interna;*
- 2. *Condivisione delle informazioni;*
- 3. *Dialogo con i cittadini;*
- 4. *Miglioramento dell'efficacia dei sistemi di accertamento, riscossione e lotta all'evasione contributiva;*
- 5. *Sostegno alle fasce più deboli;*
- 6. *Conto assicurativo dipendenti pubblici;*
- 7. *Cura del cliente interno;*
- 8. *Estensione dei servizi di Welfare per i dipendenti pubblici;*
- 9. *Partecipazione alla rete di sicurezza sociale internazionale;*
- 10. *Verso un nuovo modello culturale: work-life-balance e benessere organizzativo.*

Ad ogni linea guida gestionale sono state associate delle attività di carattere progettuale o istituzionale, caratterizzate da un output oggettivo e misurabile, che saranno oggetto di periodica rendicontazione, finalizzata anche a dar conto al CIV dell'attuazione delle linee strategiche oggetto della Relazione Programmatica emanata con la citata deliberazione n. 12/2019.

In coerenza con i predetti atti di programmazione strategica, con la presente circolare si 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 2020-2022.

La presente circolare è stata redatta sulla base dell'ordinamento vigente di cui alla determinazione presidenziale n. 110/2016 e successive modifiche. Pertanto, gli obiettivi indicati nel documento potranno subire modifiche in considerazione dell'entrata a regime del nuovo Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali di cui alla determinazione n. 119 del 25 ottobre 2019.

## 1. Principali innovazioni per l'anno 2020

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, nel 2020, sarà caratterizzato dalla continuità rispetto a quello utilizzato nel 2019. Le innovazioni introdotte nel corso del 2019, coerenti con le modifiche del 2018, hanno consentito di orientare ulteriormente il sistema verso l'utenza, attraverso la riduzione dei tempi di erogazione di alcune prestazioni (ad esempio, ricostituzioni delle pensioni del settore privato, comprese quelle inerenti le prestazioni di invalidità civile, domande di NASPI) ed un maggior presidio dei canali telematici di dialogo con l'utenza, sia professionale sia ordinaria.

È stato, inoltre, rafforzato sia il collegamento fra gli obiettivi della dirigenza e quelli del personale, nonché 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 medici, è stata 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:** per tenere conto di elementi sopravvenuti che possano meglio rappresentare la complessità ambientale e sociale, vengono aggiornati, dopo due anni dall'introduzione, i cluster delle Strutture di produzione che hanno consentito di fissare gli obiettivi di efficacia in modo maggiormente aderente alla complessità ambientale delle varie Strutture.

In particolare si è proceduto come di seguito indicato:

- Complessità organizzativa: attualizzazione dei volumi di produzione al 31 luglio 2019;
- Complessità del contesto ambientale: i valori vengono assegnati secondo la seguente tabella, introducendo, rispetto a quelli attualmente in uso, un ulteriore valore:

|          |                                            |
|----------|--------------------------------------------|
| 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 |

Agli indicatori utilizzati per il calcolo della complessità ambientale è stato aggiunto quello relativo al numero di domande di Reddito di cittadinanza ogni 1000 abitanti.

Si è proceduto anche alla suddivisione delle 11 filiali delle Direzioni di coordinamento metropolitano (DCM) di Roma e Napoli utilizzando appositi indicatori.

Saranno altresì riviste le quote di personale in produzione neutralizzate, ai fini del calcolo della produttività della struttura, in quanto assorbite dall'attività di consulenza e informazione all'utenza;

**B) Sistema di misurazione della Dirigenza:** saranno previsti specifici obiettivi per i dirigenti con incarico presso le Direzioni Regionali/DCM e presso le Direzioni centrali di prodotto inerenti le fasi procedurali dei ricorsi amministrativi di rispettiva competenza; sarà inoltre introdotto un obiettivo di incasso sulle fatture inviate ai datori di lavoro per visite mediche di controllo da loro richieste. Nella struttura degli obiettivi dei dirigenti con incarico presso le Direzioni centrali, saranno reintrodotti obiettivi collegati alla realizzazione dei Programmi Operativi, purché i risultati siano oggettivamente rendicontabili. Saranno altresì valorizzati obiettivi istituzionali, strettamente collegati alle specifiche funzioni di competenza in continuità con quanto stabilito già dal SMVP e dal Piano della Performance 2019/2021. Infine gli obiettivi specifici di Ente, di cui all'articolo 5 del decreto legislativo n. 150/2009 e ss.mm.ii., saranno individuati in coerenza con i contenuti delle linee guida gestionali sopra richiamate.

**C) Obiettivi di impiego delle Risorse:** saranno confermati gli obiettivi già previsti per il 2019, salvo quanto di seguito previsto per il parametro della presenza;

**D) Indice di giacenza:** saranno confermati i criteri di determinazione degli obiettivi inseriti per il 2019;

**E) Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione – I.E.E.P.:** tale indicatore, per il 2020, mirerà al consolidamento del sistema di misurazione mettendo a confronto i volumi di produzione con i valori di natura economico-finanziaria, dando particolare rilievo a tutte le attività connesse al settore Entrate;

**F) Coordinamenti professionali e medici:** gli obiettivi verranno aggiornati, proseguendo il percorso iniziato nel 2018 e rafforzando l'autonomia di misurazione e valutazione.

## 2. Le linee guida gestionali per l'anno 2020

Come accennato in premessa, si riporta di seguito l'elenco delle linee guida gestionali di cui alla determinazione n. 116/2019.

## **2.1. Adeguamento regolamentazione interna**

In tale ambito sono ricomprese 4 linee programmatiche contraddistinte dal codice ICM (Istituto che cambia per migliorare), 2 linee programmatiche contraddistinte dal codice T (Tutele) e 1 linea con codice S (Solidarietà). È una linea che presenta carattere di trasversalità rispetto all'insieme delle attività dell'Istituto e parte dalla necessità di adeguare la regolamentazione interna che sovrintende al suo funzionamento per rispondere al mutato quadro normativo, risolvere criticità e accompagnare l'evoluzione dell'assetto organizzativo.

Sulla base di tali indirizzi sono stati sviluppati alcuni progetti ed attività a valenza strategica/istituzionale che potranno garantire, nel medio periodo, il conseguimento degli effetti auspicati. Per il dettaglio delle attività si rinvia all'Allegato 1 - Tabella 1.

## **2.2. Condivisione delle informazioni**

La seconda linea guida accorpa tutte quelle linee strategiche che hanno come fattore comune l'esigenza di rafforzare la circolarità e condivisione delle informazioni, sia verso l'interno che verso l'esterno dell'Ente, mirando da un lato a garantire "l'esercizio informato" delle funzioni istituzionali, dall'altro a rendere sempre più agevole l'accesso ai dati statistici elaborati per il proprio funzionamento interno, per finalità di studio e ricerca.

In tale ambito sono ricomprese 5 linee programmatiche contraddistinte dal codice ICM (Istituto che cambia per migliorare) e 1 linea programmatica contraddistinta dal codice T (Tutele).

Come per la precedente linea, anche in questo caso sono state sviluppate alcune attività progettuali/istituzionali che potranno garantire, nel medio periodo, i risultati attesi (cfr. Allegato 1 - Tabella 1).

## **2.3. Dialogo con i cittadini**

La *mission* dell'Istituto rimarca il suo ruolo di garante della coesione sociale del nostro Paese.

In tale contesto, la tempestività e la qualità nell'erogazione delle prestazioni, in un'ottica di crescente proattività, sono condizioni imprescindibili per una corretta dialettica con l'utenza e gli *stakeholders*.

La parte centrale delle attività riconducibili a questa linea si realizza con l'attuazione del nuovo assetto organizzativo dell'Istituto e l'implementazione del modello di servizio utente-centrico, che ha come obiettivo quello di gestire l'utenza per segmenti con bisogni omogenei; di pari passo si procede ad una reingegnerizzazione di processi e sistemi informativi, coerenti con la logica sopra esposta.

In tale Linea sono ricomprese 5 linee programmatiche contraddistinte dal codice ICM (Istituto che cambia per migliorare) e 2 linee programmatiche contraddistinte dal codice T (Tutele).

Anche in tale ambito sono state sviluppate alcune attività progettuali/istituzionali che potranno garantire, nel medio periodo, i risultati attesi. Per il dettaglio si rinvia all'Allegato 1 - Tabella 1, come già per le precedenti linee guida.

## **2.4. Miglioramento dell'efficacia dei sistemi di accertamento, riscossione e lotta all'evasione contributiva**

Il quarto ambito operativo accorpa le linee strategiche che vanno da E.2 a E.6.

Il codice E si riferisce all'Equità e si propone di garantire pari condizioni ai soggetti sul mercato, attraverso un omogeneo flusso del gettito.

Le attività da realizzare per conseguire tale obiettivo passano per il potenziamento delle attuali funzioni di gestione delle denunce contributive e dei controlli, migliorando così anche le previsioni di gettito da iscrivere nei bilanci preventivi delle singole gestioni e in quello dell'Istituto. Questo consentirà una riduzione degli accantonamenti necessari a copertura della inesigibilità dei crediti.

Un sistema di monitoraggio delle riscossioni da accertamento di vigilanza, in sinergia con INL, consentirà il consolidamento delle metodologie e delle procedure automatizzate di contrasto alla simulazione dei rapporti di lavoro finalizzata alla indebita fruizione di prestazioni previdenziali e la rilevazione della congruenza tra accertato e riscosso. Per il dettaglio delle attività progettuali/istituzionali si rinvia all'Allegato 1 - Tabella 1, mentre per quanto attiene alla programmazione delle risorse da impiegare in tali attività la procedura sarà la medesima descritta nei precedenti paragrafi.

## **2.5. Sostegno alle fasce più deboli**

L'assistenza alle fasce più deboli fa dell'Istituto il punto di riferimento nel "sostegno alle fasce deboli".

In tale linea guida sono state raggruppate 6 delle 9 linee strategiche triennali del CIV, caratterizzate dal codice "Solidarietà" (S).

In primo piano, i progetti tesi ad efficientare l'iter di erogazione di tutte le misure a sostegno delle fasce più deboli, individuando le soluzioni alle criticità riscontrate, superabili anche con modifiche normative.

Non minore rilievo assume l'Invalidità Civile, nel cui ambito l'Istituto sta portando avanti un grande sforzo organizzativo ed informatico per far fronte ad un carico di lavoro crescente, in forza del passaggio all'INPS delle funzioni di accertamento sanitario in diverse Regioni.

Sono state incluse in questa linea guida anche due linee strategiche del CIV (T.5 e T.7) afferenti alla CIGO e al FIS. Per il dettaglio delle attività progettuali/istituzionali si rinvia all'Allegato 1 - Tabella 1, mentre per quanto attiene alla programmazione delle risorse da impiegare in tali attività la procedura sarà la medesima descritta nei precedenti paragrafi.

## **2.6. Conto assicurativo dipendenti pubblici**

La sesta linea guida accorpa due sole linee strategiche (T.2 e T.9), che negli ultimi anni stanno assumendo un rilievo strategico primario, anche per la complessità dell'ambito relativo al "conto assicurativo pubblico", che presenta criticità di non semplice e rapida soluzione. Le due Direzioni centrali competenti porteranno avanti attività progettuali volte al rilascio dell'estratto conto certificativo, attraverso lo sviluppo di un nuovo applicativo.

Per il dettaglio delle attività progettuali/istituzionali si rinvia all'Allegato 1 - Tabella 1, mentre per quanto attiene alla programmazione delle risorse da impiegare in tali attività la procedura sarà la medesima descritta nei precedenti paragrafi.

## **2.7. Cura del cliente interno**

La settima linea guida include due linee (ICM.4 e ICM.19), che indicano un obiettivo di cambiamento interno, attraverso un importante investimento sulla formazione e sulla logistica.

Per il dettaglio delle attività progettuali/istituzionali si rinvia all'Allegato 1 - Tabella 1.

## **2.8. Estensione dei servizi di Welfare per i dipendenti pubblici**

In questo ottavo ambito confluiscono due linee contraddistinte dal codice S (Solidarietà), che si propongono di colmare le disparità di trattamento tra dipendenti pubblici e superare le difficoltà di condivisione delle informazioni.

Da una parte si punta ad una condivisione delle banche dati tra soggetti che operano nella rete del Welfare, dall'altra ci si pone come obiettivo quello di pervenire ad un ampliamento dell'accesso al Fondo gestione unitaria delle prestazioni creditizie e sociali.

Per il dettaglio delle attività progettuali/istituzionali si rinvia all'Allegato 1 - Tabella 1), mentre per quanto attiene alla programmazione delle risorse da impiegare in tali attività la procedura sarà la medesima descritta nei precedenti paragrafi.

## **2.9. Partecipazione alla rete di sicurezza sociale internazionale**

La nona linea include una sola linea strategica, proiettata verso la collaborazione internazionale con altri sistemi di sicurezza sociale.

L'attività prevista ha ad oggetto uno studio di fattibilità finalizzato a valutare l'adesione dell'Istituto all'ISSA.

Per il dettaglio delle attività progettuali/istituzionali si rinvia all'Allegato 1 - Tabella 1, mentre per quanto attiene alla programmazione delle risorse da impiegare in tali attività la procedura sarà la medesima descritta nei precedenti paragrafi.

## **2.10. Verso un nuovo modello culturale: Work-life-balance e benessere organizzativo**

La decima linea gestionale tende all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico ed al miglioramento dell'efficienza e della qualità dei servizi.

Tale obiettivo non può prescindere dalla creazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione, attraverso lo sviluppo di un nuovo modello culturale e la diffusione degli strumenti di Work-life balance.

L'Attività Istituzionale che nel 2020 perseguirà questo obiettivo è l'adozione dell'aggiornamento del "Piano delle azioni positive" ai sensi della direttiva n. 2/2019 del Ministro per la Pubblica amministrazione e del Sottosegretario delegato alle pari opportunità.

## **2.11. Le modalità di attuazione delle linee guida gestionali**

Ad ogni linea guida gestionale sono associate le attività progettuali o istituzionali collegate alla realizzazione della stessa, secondo quanto riportato nella determinazione n. 116/2019.

Nella Tabella 1 dell'Allegato 1 alla presente circolare sono riportati i Progetti e le Attività Istituzionali collegati alla

singola linea guida gestionale e le linee strategiche del CIV di cui costituiscono attuazione.

Nella Tabella 2 dello stesso allegato sono altresì riportati gli altri Progetti ancora in corso di attuazione, elaborati anche sulla base delle linee strategiche emanate dal CIV per gli anni 2018 e 2019.

Per quanto riguarda i Progetti collegati all'attuazione di linee strategiche del CIV, in sede della consueta consuntivazione trimestrale, particolare attenzione sarà dedicata al collegamento tra attività realizzate e linea del CIV da attuare. A tal fine è stato predisposto un apposito sistema di reportistica per dare evidenza allo stato di avanzamento delle attività progettuali ed istituzionali realizzate per dare attuazione alle linee strategiche del CIV.

### **3. Il processo di programmazione e budget delle Strutture centrali**

Il Piano 2020 per le Strutture centrali sarà articolato secondo i seguenti obiettivi, che si andranno ad aggiungere agli obiettivi specifici di Ente:

1. obiettivi di efficienza nell'impiego delle risorse umane, secondo i parametri già in uso;
2. obiettivi di efficienza nell'impiego delle risorse economiche con riferimento alla gestione del budget delle voci di costo discrezionali (straordinari e turni, missioni);
3. ulteriori obiettivi di efficienza nell'impiego delle risorse economiche e patrimoniali (gestione della spesa per le Direzioni centrali titolari dei capitoli, razionalizzazione logistica);
4. indicatore sintetico di produttività e di qualità delle aree di produzione livello nazionale;
5. indice di giacenza (valore nazionale);
6. obiettivi collegati all'indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione IEEP).

#### **3.1. Obiettivi attribuiti a specifiche Direzioni centrali**

Agli obiettivi sopra esplicitati se ne affiancheranno altri che riflettono attività proprie di alcune Strutture centrali.

#### **3.2. I Programmi Operativi**

Anche per l'anno 2020, 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 CdR titolare di 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 CdR.

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.

#### **3.3. 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 CdR.

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, per garantire continuità alle AI oggetto di programmazione annuale.

Per il 2020, tale revisione sarà, comunque, obbligatoria una volta completata l'attuazione del nuovo assetto organizzativo di cui alla determinazione n. 119/2019.

#### **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 al Progetto/Programma Operativo, 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 nell'impiego delle risorse

Gli obiettivi di efficienza si articoleranno come di seguito riportato:

- efficienza di impiego delle risorse umane;
- efficienza di impiego delle risorse economiche.

#### 3.5.1. Le risorse umane: obiettivo di efficienza

Per quanto riguarda l'impiego delle risorse umane, per l'anno 2020 sarà confermato il seguente parametro di congruità:

**Parametro della presenza: % presenza** (unità disponibili al netto dello straordinario, del time sheet, della formazione e delle ore di maggiore presenza non retribuita e delle altre assenze non riconducibili all'azione manageriale) **I forza equivalente (FTE)**, al netto delle assenze non retribuite e delle altre assenze non riconducibili all'azione manageriale:

**valore obiettivo:** maggiore o uguale all'84% a livello di CdR.

#### 3.5.2. Le risorse economiche: obiettivo di efficienza

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 allo straordinario, turni e missioni, saranno presi a riferimento per l'assegnazione degli obiettivi 2020. 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 2020 che comporranno il valore finanziario in materia sia di contributi che di prestazioni, in termini di maggiori entrate o di minori uscite, saranno composti come di seguito esposto:

- per i **contributi**, le attività produttive direttamente collegabili al valore finanziario generato saranno 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**, cioè 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**;
  - l'attività di **gestione dei riscatti e delle ricongiunzioni**;
- per le **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;
    - **minori prestazioni da vigilanza**;
    - l'**azione surrogatoria** nei confronti di terzi per le prestazioni di invalidità e malattia.

L'obiettivo prevede un incremento del 2% all'Area Entrate rispetto ai valori-obiettivo 2019, confermando l'incremento nell'attività di accertamento contributi avviato negli anni precedenti.

A tutte le Strutture centrali ed alle singole aree manageriali sarà assegnato, quale obiettivo IEEP 2020, il totale nazionale dei valori, ad eccezione di quelle Strutture che assumeranno, quale valore dell'indicatore, quello di riferimento di specifica competenza.

Per consentire una maggiore flessibilità gestionale, lo scostamento rispetto all'obiettivo sarà valutato, anziché sulle singole voci assegnate, 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 2020                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                    | Indicatore Efficacia Economico-Finanziaria della produzione (I.E.E.P.)      |
|                                                                                                    |                                                                             |
| <b>Direzione Centrale Entrate e recupero crediti</b>                                               | <i>Accertamento contributi in fase gestione flussi</i>                      |
|                                                                                                    | <i>Accertamento contributi da DMV, da vigilanza ispettiva e documentale</i> |
|                                                                                                    | <i>Accertamento ECA</i>                                                     |
|                                                                                                    | <i>Annullamento prestazioni da vigilanza ispettiva e documentale</i>        |
|                                                                                                    |                                                                             |
| <b>Direzione Centrale Pensioni</b>                                                                 | <i>Riscatti e ricongiunzioni</i>                                            |
|                                                                                                    | <i>Accertamento benefici in sede di pensione e TFS</i>                      |
|                                                                                                    | <i>Interessi legali da prestazioni previdenziali</i>                        |
|                                                                                                    | <i>Accertamento prestazioni pensionistiche indebite</i>                     |
|                                                                                                    | <i>Azioni surrogatorie</i>                                                  |
|                                                                                                    |                                                                             |
| <b>Direzione Centrale Ammortizzatori Sociali</b>                                                   | <i>Interessi legali</i>                                                     |
|                                                                                                    | <i>Recupero prestazioni indebite</i>                                        |
|                                                                                                    | <i>Azioni surrogatorie</i>                                                  |
|                                                                                                    |                                                                             |
| <b>Direzione centrale Sostegno alla non autosufficienza, invalidità civile e altre prestazioni</b> | <i>Interessi legali</i>                                                     |
|                                                                                                    | <i>Accertamento prestazioni indebite</i>                                    |
|                                                                                                    | <i>Azioni surrogatorie</i>                                                  |
|                                                                                                    |                                                                             |
| <b>Coordinamento Generale Medico Legale</b>                                                        | <i>Azioni surrogatorie</i>                                                  |
|                                                                                                    |                                                                             |
| <b>Coordinamento Generale Legale</b>                                                               | <i>Azioni surrogatorie</i>                                                  |

### 3.7. Obiettivi di gestione della spesa e razionalizzazione logistica

Anche per l'anno 2020 vengono assegnati gli obiettivi finalizzati al miglioramento della gestione della spesa ed alla realizzazione degli Interventi previsti dal Piano di razionalizzazione logistica.



### 3.7.1. Gestione della spesa per le Strutture centrali

Alle Direzioni centrali responsabili di budget di spesa (Direzione centrale Risorse umane, Direzione centrale Sostegno alla non autosufficienza, invalidità civile ed altre prestazioni, Direzione centrale Ammortizzatori sociali, Direzione centrale Acquisti ed appalti, Direzione centrale Patrimonio e archivi) sarà attribuito il seguente specifico obiettivo inerente la 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.

### 3.7.2. Razionalizzazione logistica

Alla Direzione centrale Patrimonio e archivi sarà attribuito lo specifico obiettivo inerente il completamento dei piani di razionalizzazione logistica previsti per il 2020.

Gli effetti del completamento dei piani saranno valutati, anche in termini di minori costi, nell'ambito degli indicatori di gestione e degli indicatori dei fabbisogni standard.

Per gli Interventi previsti si fa rinvio al paragrafo 4.9.

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

La programmazione delle Strutture territoriali per l'anno 2020 sarà incentrata su:

1. smaltimento delle giacenze e raggiungimento di flussi produttivi che garantiscano la correttezza;
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. obiettivi di Razionalizzazione logistica;
6. 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 e di indice di giacenza 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/Filiale, anche attraverso la programmazione di appositi percorsi formativi per l'allineamento delle competenze;
- sussidiarietà interna, attraverso il ricorso alla potenzialità produttiva delle Agenzie e/o alle altre Strutture di Direzione provinciale/Filiale;
- sussidiarietà interprovinciale, da programmare nell'ambito della Direzione regionale;
- Progetti Regionali di Miglioramento, da programmare per il recupero della correttezza nelle aree critiche, applicando i criteri previsti dalla circolare n. 89/2014;
- sussidiarietà interregionale;
- poli specialistici regionali, dove concentrare alcune lavorazioni in sussidiarietà 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. Dovrà altresì tenere conto dell'apporto graduale dovuto all'ingresso delle nuove risorse assunte alla fine del corrente anno.

## 4.3. Gli obiettivi di smaltimento delle giacenze

Anche per il 2020, 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 medio di cluster come obiettivo). Viene tuttavia fissato un valore ottimale, anche per le Altre Aree, per l'Area Controllo flussi e per la nuova Area Gestione Conto Assicurativo Individuale, inserita in attuazione della circolare n. 76/2018. Pertanto, qualora una Struttura raggiungerà quel livello ottimale, alla stessa non sarà imposto un obiettivo di indice di giacenza inferiore. Qualora comunque conseguisse un indice inferiore beneficerebbe di uno scostamento positivo.

I valori individuati quali ottimali sono:

- Area prestazioni e Servizi: 30 giorni;
- Altre Aree: 70 giorni;
- Area Flussi: 65 giorni;
- Area Gestione Conto Assicurativo Individuale: 75 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 direzionale, sarà rappresentato dallo scostamento dell'**indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione**, per l'incentivo ordinario, rispetto al budget e, per l'incentivo speciale, rispetto all'anno precedente. Tale modalità sarà applicata a tutte le Strutture organizzative ed alle Agenzie di produzione (prestazioni, flussi, complesse, territoriali).

La qualità del servizio sarà misurata attraverso indicatori sintetici di qualità ottenuti attraverso la ponderazione degli indicatori elementari. I valori obiettivo per l'anno 2019 saranno determinati su ciascun indicatore elementare e su ciascuna Struttura organizzativa sulla base dei seguenti criteri:

- se il valore consuntivato nell'anno 2019 è migliore rispetto alla media del cluster di appartenenza, tale valore viene confermato come valore obiettivo 2020;
- se il valore consuntivato nell'anno 2019 è peggiore rispetto alla media del cluster di appartenenza, il valore obiettivo dovrà essere almeno pari al valore medio conseguito nel cluster di appartenenza riferito al 2019.

I nuovi cluster, descritti nel precedente paragrafo 1, lett. A), sono riassunti nella tabella del successivo paragrafo 4.5.1. in quanto rilevanti anche per l'obiettivo di impiego di risorse nelle aree di supporto.

Il criterio sopra illustrato viene modificato per l'applicazione di 3 clausole di graduazione del principio di miglioramento continuo, previste 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.

Le regole sopra illustrate, ove compatibili, saranno utilizzate per la determinazione degli obiettivi dei professionisti (legali e medici) presenti sul territorio, facendo riferimento ai cluster regionali già in uso, come di seguito indicato:

- per l'incentivazione speciale, si farà riferimento allo scostamento rispetto all'anno precedente dell'indicatore sintetico di efficacia di area professionale (legale o medico legale);
- per la retribuzione di risultato, rientrerà nella struttura degli obiettivi anche lo scostamento rispetto all'anno precedente degli indicatori sintetici di efficacia ed efficienza di area professionale.

## 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). L'obiettivo, per consentire maggiore flessibilità gestionale, viene **regionalizzato**. Nel contempo esso viene differenziato fra le varie Direzioni regionali/DCM, valutati i dati storici, per tener conto dei differenti volumi di contenzioso giudiziario, come di seguito riportati:

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

- **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                        |
|--------------------|-----------------------------|
| <b>Cluster M2B</b> | FM Napoli centro            |
|                    | FM Area N. Camaldoli Vomero |
|                    | FM Roma sud ovest Eur       |
|                    | FM Roma nord ovest Flaminio |
|                    | FM Roma centro              |
| <b>Cluster M3B</b> | FM Area Nolana              |
|                    | FM Area Flegrea Pozzuoli    |
|                    | FM Area Stabiese            |
|                    | FM Sud est Casilino         |
|                    | FM Roma Montesacro          |
|                    | FM Roma Tuscolano           |
| <b>Cluster P2A</b> | DP Caserta                  |
|                    | DP Foggia                   |
|                    | DP Lecce                    |
|                    | DP Cosenza                  |
|                    | DP Reggio Calabria          |
|                    | DP Catania                  |
|                    | DP Messina                  |
|                    | DP Palermo                  |
| <b>Cluster P2B</b> | DP Torino                   |
|                    | FM Milano                   |
|                    | DP Genova                   |
|                    | DP Salerno                  |
|                    | DP Bari                     |
|                    | DP Taranto                  |
|                    | DP Cagliari                 |
|                    | DP Bergamo                  |
|                    | DP Brescia                  |

|                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| <b>Cluster P2C</b> | DP Venezia         |
|                    | DP Bologna         |
|                    | DP Firenze         |
|                    |                    |
| <b>Cluster P3A</b> | DP Frosinone       |
|                    | DP Latina          |
|                    | DP Chieti          |
|                    | DP Avellino        |
|                    | DP Brindisi        |
|                    | DP Catanzaro       |
|                    | DP Agrigento       |
|                    | DP Trapani         |
| <b>Cluster P3B</b> | DP Bolzano         |
|                    | DP Padova          |
|                    | DP Treviso         |
|                    | DP Verona          |
|                    | DP Perugia         |
|                    | DP Sassari         |
| <b>Cluster P3C</b> | DP Monza           |
|                    | DP Varese          |
|                    | DP Vicenza         |
|                    | DP Modena          |
|                    | DP Ancona          |
| <b>Cluster P4A</b> | DP Grosseto        |
|                    | DP Rieti           |
|                    | DP Viterbo         |
|                    | DP Campobasso      |
|                    | DP Isernia         |
|                    | DP Benevento       |
|                    | DP Andria          |
|                    | DP Matera          |
|                    | DP Potenza         |
|                    | DP Vibo Valentia   |
|                    | DP Crotone         |
|                    | DP Caltanissetta   |
|                    | DP Enna            |
|                    | DP Ragusa          |
|                    | DP Siracusa        |
|                    | DP Nuoro           |
|                    | DP Oristano        |
|                    | DP Rossano Calabro |
| <b>Cluster P4B</b> | 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 2020, 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> Campania, Puglia, Calabria, Sicilia; DCM Napoli, Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, DCM Milano. | <b>5,5 %</b> |
| <b>Lazio, Trentino Alto Adige</b>                                                                                                              | <b>10 %</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.

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%.

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.

- **Parametro della presenza: % presenza** (unità disponibili al netto dello straordinario, del time sheet, della formazione e delle ore di maggiore presenza non retribuita e delle altre assenze non riconducibili all'azione manageriale) **forza equivalente (FTE)**, al netto delle assenze non retribuite e delle altre assenze non riconducibili all'azione manageriale;

**valore obiettivo:** almeno pari all'84% a livello di CdR.

#### 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 2020, 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 di coordinamento metropolitano, al netto della vigilanza*

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

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 2020 saranno previsti specifici parametri di assorbimento risorse per le attività di informazione e consulenza residuali rispetto ai prodotti consuntivi. I parametri saranno differenziati per i seguenti cluster:

| CLUSTER           | SEDI                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Cluster 1A</b> | Milano, Milano Nord, Milano Centro, Milano Sud, Milano Est, Roma Eur, Roma Monteverde, Roma Casilino Prenestino, Roma Tiburtino, Roma Flaminio, Roma Aurelio, Roma Tuscolano, Roma Montesacro, Napoli, Castellammare Di Stabia, Nola, Camaldoli, Pozzuoli |  |
| <b>Cluster 1B</b> | Napoli Soccavo                                                                                                                                                                                                                                            |  |
| <b>Cluster 2A</b> | Caserta, Salerno, Bari, Lecce, Taranto, Cosenza, Reggio Calabria, Catania, Messina, Palermo, Cagliari                                                                                                                                                     |  |
| <b>Cluster 2B</b> | Torino, Bergamo, Brescia, Genova, Venezia, Verona, Bologna, Firenze, Perugia                                                                                                                                                                              |  |
| <b>Cluster 3A</b> | Cuneo, Bolzano, Frosinone, Latina, Chieti, Teramo, Brindisi, Foggia, Catanzaro, Agrigento, Sassari                                                                                                                                                        |  |
| <b>Cluster 3B</b> | Monza, Varese, Trento, Padova, Treviso, Vicenza, Udine, Forlì, Modena, Ancona                                                                                                                                                                             |  |

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cluster 4A</b> | Asti, Aosta, Arezzo, Grosseto, Siena, Terni, Rieti, Viterbo, Roma, L'aquila, Pescara, Campobasso, Isernia, Avellino, Benevento, Matera, Potenza, Vibo Valentia, Crotone, Caltanissetta, Enna, Ragusa, Siracusa, Trapani, Nuoro, Oristano                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Cluster 4B</b> | Alessandria, Novara, Verbania, Vercelli, Biella, Como, Lecco, Cremona, Mantova, Lodi, Pavia, Sondrio, Imperia, La Spezia, Savona, Belluno, Rovigo, Gorizia, Trieste, Pordenone, Ferrara, Rimini, Parma, Piacenza, Ravenna, Reggio Emilia, Prato, Livorno, Lucca, Massa Carrara, Pisa, Pistoia, Ascoli Piceno, Macerata, Pesaro, Fermo, Andria                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Cluster 5A</b> | Torino Nord, Collegno, Sesto S. Giovanni, Legnano, Ostia, Civitavecchia, Pomezia, Aversa, Nocera Inferiore, Palermo Sud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Cluster 5B</b> | Moncalieri, Ivrea, Pinerolo, Sestri Levante, Sestri Ponente, Mestre, San Donà di Piave, Imola, Cesena, Empoli, Piombino, Città di Castello, Cassino, Tivoli, Sulmona, Avezzano, Battipaglia, Casarano, Lamezia Terme, Rossano Calabro, Sciacca, Noto, Iglesias, Olbia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Cluster 6A</b> | Alba, S. Paolo, Lingotto, Chiari, Crema, Seregno, Conegliano, Dolo, Legnago, Schio, Pontedera, Terracina, Vasto, Napoli Centro, Costiero Vesuviana, Torre del Greco, Pomigliano D'arco, Afragola Napoli-Nord, Giugliano, Molfetta, Ostuni, Cerignola, San Severo, Nardò, Tricase, Manduria, Castellaneta, Martina Franca, Melfi, Lagonegro, Castrovillari, Palmi, Locri, Caltagirone, S. Agata Di Militello, Quartu S. Elena                                                                                                                                                                                   |
| <b>Cluster 6B</b> | Sampierdarena, Merano, Portogruaro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Cluster 7A</b> | Saluzzo, Mondovì, Orbassano, Treviso, Desenzano, Manerbio, Vigevano, Voghera, Busto Arsizio, Gorgonzola, Bollate, Rho, Baggio Lorenteggio, Melzo, Magenta, Parabiago, Camposampiero, Piove di Sacco, Cittadella, Badia Polesine, Caprino Veronese, Villafranca Veronese, Bassano del Grappa, Monfalcone, Cervignano Friuli, Codigoro, Carpi, Fidenza, Lugo, Montevarchi, Sesto Fiorentino, Firenze Sud-Est                                                                                                                                                                                                     |
|                   | Cecina, Viareggio, Montecatini Terme, Foligno, Spoleto, S. Benedetto Tronto, Civitanova Marche, Fano, Formia, Grottaferrata, Albano Laziale, Monterotondo, Lanciano, Giulianova, Nereto, Termoli, Ariano L., S. Giuseppe Vesuviano, S. Paolo, Putignano, Gioia del Colle, Altamura, Barletta, Francavilla Fontana, Manfredonia, Maglie, Campi Salentina, Gallipoli, Grottaglie, Policoro, Soverato, Paola, Scalea, Canicattì, Gela, Paternò, Adrano, Giarre, Mascalucia, S. Teresa Riva, Barcellona, Milazzo, Termini Imerese, Bagheria, Modica, Vittoria, Marsala, Castelvetro, Sanluri                       |
| <b>Cluster 7B</b> | Novi Ligure, Chieri, Ciriè, Terno D'isola, Villanuova Sul Clisi, Cantù, Vimercate, Desio, Cesano Maderno, Gallarate, Brunico, Rovereto, Este, Adria, Montebelluna, Oderzo, S. Bonifacio, S. Giovanni in P., S. Lazzaro S., Casalecchio Di Reno, Savignano Rubicone                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                   | Sassuolo, Faenza, Guastalla, Jesi, Senigallia, Colleferro, Palestrina, Agropoli, Ischia, Carbonara, Trani                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Cluster 8A</b> | Casale Monferrato, Sarezzo, Montichiari, Iseo, Paderno Dugnano, Chiavari, Ventimiglia, Sanremo, Sarzana, Morciano Di Romagna, Novafeltria, Pontassieve, Orbetello, Gubbio, Orvieto, Narni, Fabriano, Tolentino, Poggio Mirteto, Civitacastellana, Agenzia Roma Centro, Montesilvano, Atri, Agnone, Telesse, Sessa Aurunca, Scampia, Lucara, Galatina, Villa d'Angri, Tropea, Cirò Marina, Caulonia, Melito Porto Salvo, Polistena, Villa San Giovanni, Licata, Acireale, Nicosia, Patti, Partinico, Augusta, Alcamo, Mazzara del Vallo, Lanusei, Macomer, Sorgono, Siniscola, Ozieri, Tempio Pausania, Alghero |
|                   | Ghilarza                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Cluster 8B</b> | Acqui Terme, Nizza Monferrato, Carmagnola, Rivarolo, Bussoleno, Borgosesia, Verres, Clusone, Zogno, Grumello del Monte, Romano di Lombardia, Breno, Erba, Merate, Casalmaggiore, Ostiglia, Castiglione delle Stiviere, Suzzara, S. Angelo Lodigiano, Codogno, Stradella, Luino, Tradate, Nervi, Albenga, Finale Ligure, Bressanone, Cles, Borgo Valsugana, Cavalese, Riva Del Garda, Agordo, Feltre, Pieve di Cadore, Castelfranco Veneto, Chioggia, Lonigo, Tolmezzo, S. Daniele, Spilimbergo, Budrio, Vergato, S. Giorgio di Piano, Pavullo nel Frignano, Mirandola                                          |
|                   | Vignola, Castel S. Giovanni, Fiorenzuola D'Arda, Castel.Vo Ne' Monti, Borgo S. Lorenzo, Scandicci, Castel.Vo Garfagnana, Aulla, Colle di Val D'elsa, Montepulciano, Todi, Castiglione del Lago, Amelia, Camerino, Fossombrone, Urbino, Sora, Anagni, Bracciano, Velletri, Penne, S. Angelo Lombardi, Piedimonte Matese, Sapri, Vallo della Lucania, Minori, Sala Consilina, Monopoli, Conversano, Murat, Canosa, Trebisacce, Petralia Soprana, Corleone, Misilmeri, Lentini, Assemini, Senorbì, Cagliari, Mulinu, Carbonia                                                                                     |

Nelle more dell'attualizzazione anche dei cluster di consulenza e informazione con gli stessi criteri utilizzati per la revisione dei cluster di complessità ambientale, per consentire l'immediato avvio delle attività di programmazione, vengono provvisoriamente confermate le seguenti percentuali, già valorizzate per il SMVP del 2019:

| <b>CLUSTER SEDI SPORTELLLO</b> | <b>% RISORSE DISPONIBILI PER ATTIVITA' DI SPORTELLLO SU TOTALE RISORSE DISPONIBILI NELLE AREE DI PRODUZIONE</b> |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1A                             | 8,8 %                                                                                                           |
| 1B                             | 7,7 %                                                                                                           |
| 2A                             | 4,7 %                                                                                                           |
| 2B                             | 4,1 %                                                                                                           |
| 3A                             | 4,9 %                                                                                                           |

|    |       |
|----|-------|
| 3B | 4,7 % |
| 4A | 6,4 % |
| 4B | 6,2 % |
| 5A | 5,3 % |
| 5B | 5,1 % |
| 6A | 4,1 % |
| 6B | 4,0 % |
| 7A | 6,0 % |
| 7B | 5,7 % |
| 8A | 6,9 % |
| 8B | 6,4 % |

#### 4.5.4. Piani delle attività della Direzione regionale / DCM

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 2020 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 l'implementazione volontaria della posizione assicurativa individuale dei dipendenti pubblici (P2);
- Progetto per la lavorazione degli scarti relativi a riscatti e ricongiunzioni Gestione Dipendenti Pubblici (P3).

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 correntezza ed entro le soglie di giacenza fissate dal Piano della Performance.

Nel Piano della Performance 2020-2022 potranno essere attivati ulteriori Progetti Nazionali, ove opportuni, in relazione alle criticità residue rilevate con i dati produttivi consolidati nel 2019.

#### 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 ed 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) 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) 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.

| <b>Gruppo VDC</b> | <b>Capitoli</b> | <b>Descrizione</b>                                                                                            |
|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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_V         | 4U1104052       | Spese per la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro e per i servizi finalizzati alla rimozione dei rischi |
| 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         | 5U1104015       | Fitto di 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         | 5U1104057       | Fitto di stabili adibiti ad uffici già di proprietà trasferiti al "FIP - Fondo immobili pubblici              |
| 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         | 8F1104015       | Fitto Figurativo Locali ad uso Ufficio                                                                        |

**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 2020, congiuntamente agli indicatori di controllo della spesa, sarà inserito un nuovo indicatore (a livello regionale) che misurerà l'efficienza della Struttura nella capacità di incassare le fatture emesse (GPA00037 – SALDO). In fase di prima applicazione, l'obiettivo per il 2020 sarà quello di raggiungere, a consuntivo dell'esercizio 2020, **almeno una percentuale del -4%** rispetto al saldo risultante l'anno precedente. Tale obiettivo ha la funzione di incentivare le attività che mirano all'incasso delle fatture emesse favorendo, quindi, una corretta gestione dei flussi finanziari in entrata.

#### 4.8.bis Gestione dei ricorsi DICA presso le Direzioni regionali/DCM e presso le Direzioni centrali di prodotto

Un'efficace e tempestiva gestione del contenzioso amministrativo realizza effetti deflattivi sul contenzioso giudiziario. Per le Strutture produttive sono stati infatti introdotti, già nel 2018, indicatori di efficacia per meglio orientare l'azione gestionale.

L'indicatore del Cruscotto Qualità relativo alla "Giacenza Ponderata dei Ricorsi", introdotto col messaggio n. 1133/2018, viene esteso – relativamente alla misurazione della performance dirigenziale - al livello regionale/di coordinamento metropolitano ed alle Direzioni centrali di prodotto.

Utilizzando lo stesso meccanismo di calcolo previsto nel richiamato messaggio, vengono fissati i seguenti obiettivi per il 2020:

- Direzioni regionali/DCM: vengono misurati i ricorsi DICA giacenti presso le Direzioni regionali/DCM:

| Regione               | OBIETTIVO Regionale |
|-----------------------|---------------------|
| Abruzzo               | 115                 |
| Basilicata            | 161                 |
| Calabria              | 125                 |
| Campania              | 125                 |
| DCM MILANO            | 137                 |
| DCM NAPOLI            | 125                 |
| DCM ROMA              | 122                 |
| Emilia Romagna        | 140                 |
| Friuli Venezia Giulia | 115                 |
| Lazio                 | 105                 |
| Liguria               | 115                 |
| Lombardia             | 140                 |
| Marche                | 115                 |
| Molise                | 143                 |
| Piemonte              | 140                 |
| Puglia                | 98                  |
| Sardegna              | 100                 |
| Sicilia               | 125                 |
| Toscana               | 140                 |
| Trentino Alto Adige   | 161                 |
| Umbria                | 161                 |
| Veneto                | 140                 |

- Direzioni centrali di prodotto: vengono misurati i ricorsi giacenti presso le Direzioni centrali di cui alla seguente tabella:

| Direzione Centrale                            | OBIETTIVO |
|-----------------------------------------------|-----------|
| Direzione centrale Ammortizzatori sociali     | 85        |
| Direzione centrale Entrate e Recupero Crediti | 113       |
| Direzione centrale Pensioni                   | 98        |

#### 4.9. Il Piano di razionalizzazione logistica

Il processo di razionalizzazione degli immobili strumentali è stato avviato con la determinazione commissariale n. 221/2009 che ha, fra l'altro, fissato le linee guida operative per la razionalizzazione logistica delle Strutture operative ed il parametro unico di 25 mq netti per unità lavorativa, da valutarsi a seconda della singola Struttura. Il piano è stato successivamente aggiornato dalle determinazioni n. 99/2012, n. 205/2012, n. 105/2014 e n. 120/2016, che hanno esteso il piano alle Agenzie, n. 170/2017, n. 9/2018 e, da ultimo, con la determinazione presidenziale n. 175 del 19 dicembre 2018.

Gli effetti del completamento dei piani saranno valutati, anche in termini di minori costi, nell'ambito degli indicatori di gestione e degli indicatori dei fabbisogni standard.

In attuazione dei piani elaborati dalle Direzioni regionali ed approvati, sono stati definiti gli obiettivi per il 2020.

Gli obiettivi collegati al Piano di razionalizzazione logistica saranno misurati esclusivamente a livello regionale per tutte le Strutture organizzative coinvolte.

Il numero di Interventi da realizzare potrà subire variazioni in occasione di eventuali modifiche dei piani di razionalizzazione logistica adottate con specifiche determinazioni presidenziali.

Nella tabella è indicato l'intervento da realizzare nel 2020.

| Determinazione | Strutture Territoriali | Direzione Provinciale / Agenzia | Tipo Intervento               | Indirizzo             | plesso | Data realizzazione intervento |
|----------------|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------|--------|-------------------------------|
| 120/2016       | Lombardia              | Mantova, Agenzia di Ostiglia    | Rilascio stabile in locazione | Via Arnoldo Mondadori | 1133   | 31/12/2020                    |

#### 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, 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</b>   | <b>Costi della produzione</b>            |
|--------------|------------------------------------------|
| <b>2.4.1</b> | <b>Acquisto di Beni e Servizi altro</b>  |
| 2.4.1.1      | Costi vincolanti                         |
| 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                             |
| <b>2.4.2</b> | <b>Personale</b>                         |
| 2.4.2.1      | Costi vincolanti                         |
| 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.

| <b>INDICATORI ECONOMICI DELLA GESTIONE</b> |                                             |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 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 sede Direzione regionale/DCM 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 e Filiali (in essi sono compresi anche quelli sostenuti dalla Direzione regionale/DCM a favore delle Direzioni provinciali/Filiali).
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 e della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano. I *costi diretti della produzione* sono tutti i costi totali della Direzione provinciale/Filiale 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 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 2020, 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.

#### 4.11. L'indicatore dei costi standard

Il sistema di definizione dei fabbisogni secondo la tipologia dei costi standard, per l'esercizio 2020, 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.**

Per il 2020 sarà introdotto, in via sperimentale e solo ai fini statistici, un nuovo indicatore che non inciderà sui risultati degli indicatori dei fabbisogni standard. Tale nuovo indicatore, calcolato a livello di Struttura regionale/DCM, ("**indicatore di utilizzo degli spazi**"), rapporta la superficie netta utile degli stabili ad uso strumentale occupati agli addetti (forza totale), ai fini della verifica del rispetto dei parametri di utilizzo di cui alla determinazione commissariale n. 221/2009. Tale indicatore potrà essere utilizzato come supporto per valutare eventuali ulteriori piani di ottimizzazione degli spazi delle Strutture territoriali.

### **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 2020, 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.

### **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.

Anche per il 2020, in sede di definizione degli obiettivi dirigenziali, i Direttori regionali e di coordinamento metropolitano, anziché ripartire gli obiettivi di I.E.E.P. 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 di coordinamento metropolitano, che in questo modo concorrono, solidalmente, al suo raggiungimento.

Per consentire una maggiore flessibilità gestionale, lo scostamento rispetto all'obiettivo sarà valutato, ai fini della performance, anziché sulle singole voci assegnate sul saldo complessivo delle voci assegnate.

## **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 2020 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 2020, 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.

Le modalità di programmazione sono descritte nell'Allegato n. 2 alla presente circolare (Istruzioni per il processo di programmazione e budget 2020).

La programmazione si svolgerà secondo le seguenti fasi:

1. formulazione fabbisogni 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 fabbisogni risorse umane ed economiche per singolo Intervento.

Tali fasi dovranno susseguirsi nel rispetto del seguente calendario:

- a. formulazione fabbisogni risorse umane ed economiche su Attività Istituzionali, **dal 21 novembre al 2 dicembre 2019**;
- b. definizione dell'anagrafica degli Interventi e formulazione fabbisogni risorse umane ed economiche, **dal 4 dicembre al 20 dicembre 2019**.

### **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:

- a. l'elaborazione del Piano di produzione e impiego delle risorse umane **dal 21 novembre al 5 dicembre 2019 (PB)**;
- b. l'elaborazione dei piani di sussidiarietà interagenzia e interprovinciale **dal 21 novembre al 5 dicembre 2019**;
- c. la rilevazione del fabbisogno di risorse economiche **dal 21 novembre al 5 dicembre 2019 (SAS)**;
- d. l'elaborazione dei Piani delle attività della Direzione regionale/di coordinamento metropolitano (auto funzionamento) **dal 21 novembre al 5 dicembre 2019**;
- e. l'elaborazione dei piani di sussidiarietà interregionale **dal 12 dicembre al 20 dicembre 2019**;
- f. verifiche di congruità economica e compatibilità finanziaria **dal 7 gennaio al 27 gennaio 2020**.

Successivamente all'approvazione del Bilancio di previsione per l'anno 2020, 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: "Servizi" > "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, 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, Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano);
- gestione della sussidiarietà 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 risorse umane in modalità Bottom-Up (Agenzie, Direzioni provinciali, Filiali, 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;
- Sussidiarietà: per la visualizzazione e l'inserimento dei dati di programmazione relativi alla domanda e all'offerta di sussidiarietà 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, nell'apposito *form* di SAS Workforce, l'impiego delle risorse economiche necessarie alla realizzazione delle attività 2020.

- 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

Allegato N.2

Cliccare sull'icona "ALLEGATI"



per visualizzarli.