

Direzione Generale

Roma, 06/12/2022

Circolare n. 130

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

E, per conoscenza,

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

Allegati n.3

OGGETTO: **Avvio del processo di programmazione e budget per l'anno 2023**

SOMMARIO: *Con la presente circolare, in coerenza con le Linee Programmatiche del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, di cui alla deliberazione n. 13 del 4 ottobre 2022, si avvia il processo di programmazione e budget per l'anno 2023.*

INDICE

Premessa

- 1. Obiettivi strategici 2023*
- 2. Linee Guida Gestionali 2023*
 - 2.1. Obiettivi generali di Ente*
 - 2.2. Obiettivi specifici*
- 3. Principali innovazioni per l'anno 2023*
- 4. Il processo di programmazione e budget delle Strutture centrali*
 - 4.1. Le prospettive*
 - 4.2. Le attività progettuali delle Strutture centrali*
 - 4.3. Le Attività Istituzionali*

- 4.4. *Rilevazione dei fabbisogni di risorse umane ed economiche*
- 4.5. *Programmazione delle voci di costo discrezionali nella gestione delle risorse economiche delle Strutture centrali*
- 4.6. *Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione per le Strutture centrali*
- 4.7. *Obiettivi di gestione della spesa per le Strutture centrali*
5. *Il processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali*
 - 5.1. *Il fabbisogno di risorse umane e la programmazione delle leve gestionali*
 - 5.2. *Il Piano di produzione*
 - 5.3. *Gli obiettivi relativi all'indice di giacenza e all'indice di deflusso*
 - 5.4. *Gli obiettivi di qualità ed efficacia*
 - 5.5. *La qualità percepita dall'utente*
 - 5.6. *Il calcolo dell'efficienza per le Strutture di produzione*
 - 5.6.1. *Valorizzazione dell'attività di informazione e consulenza delle Direzioni provinciali/filiali metropolitane/filiale provinciale*
 - 5.7. *Il calcolo dell'efficienza per i professionisti legali e i medici*
6. *Progetti Locali di miglioramento*
7. *Gestione della spesa per le Strutture territoriali*
8. *Il Conto economico del Centro di Responsabilità (C.d.R.) e la sua struttura*
9. *L'indice economico della gestione*
 - 9.1. *L'indicatore di redditività*
 - 9.2. *L'indicatore economico "costi totali per punto omogenizzato"*
 - 9.3. *L'indicatore dei fabbisogni standard*
10. *Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione (I.E.E.P.) per le Strutture territoriali*
11. *Controllo del Processo Produttivo e delle Autocertificazioni*
12. *Il processo di programmazione e budget*
 - 12.1. *Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget*
 - 12.2. *Gli strumenti per la programmazione delle attività istituzionali delle Strutture centrali*
 - 12.3. *Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali*
 - 12.4. *Gli strumenti di programmazione delle Direzioni regionali/Direzioni di coordinamento metropolitano*

Premessa

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) con la Relazione Programmatica, approvata con deliberazione n. 13 del 4 ottobre 2022, ha determinato le linee strategiche e di indirizzo per le attività dell'Istituto per il triennio 2023-2025, in conformità agli indirizzi di Governo in materia di politica economica e finanziaria e alle risultanze dei dati occupazionali ed economici sulla base dello scenario macroeconomico.

1. Obiettivi strategici 2023

Il documento elaborato dal CIV si articola in Missioni, nelle quali sono esposti le finalità delle azioni proposte e gli obiettivi strategici. Le Missioni sono:

- Politiche previdenziali;
- Diritti sociali, politiche sociali e famiglia;
- Politiche per il lavoro;
- Servizi istituzionali e generali delle pubbliche amministrazioni;
- Servizi per conto terzi e partite di giro;
- Tutela della Salute;
- Ricerca ed innovazione;
- Politiche economico-finanziarie e di bilancio.

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

2. Linee Guida Gestionali 2023

Gli indirizzi del CIV sopra richiamati sono stati declinati dal Consiglio di Amministrazione nelle Linee Guida Gestionali (deliberazione n. 177 del 3 novembre 2022), con le quali sono stati individuati gli obiettivi annuali di Alta Amministrazione.

Gli obiettivi di Alta Amministrazione comportano l'adozione di obiettivi generali di ente (O.G.E.), che rappresentano obiettivi comuni di tutto l'Istituto e sintetizzano la performance attesa dall'amministrazione nel suo complesso, e di obiettivi specifici (S.P.), che saranno assegnati a uno o più centri di responsabilità. Le Linee Guida Gestionali hanno individuato 5 Obiettivi generali di Ente (O.G.E.) e 26 Obiettivi specifici.

Le Linee Guida Gestionali confermano, inoltre, gli obiettivi già indicati dal Consiglio di Amministrazione nel 2022 e che non hanno trovato piena attuazione entro l'anno di

riferimento.

Si evidenzia, infine, che, con la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 227 del 17 novembre 2022 è stato predisposto il Bilancio di previsione 2023 e la nota preliminare.

2.1. Obiettivi generali di Ente

I 5 Obiettivi generali di Ente individuati dalle Linee Guida Gestionali sono i seguenti:

	LINEA PROGRAMMATICA CIV	LINEA GUIDA GESTIONALE - OBIETTIVO GENERALE
1	10.3 Conto Assicurativo	Prosieguo del piano pluriennale di aggiornamento dei conti individuali. Revisione del sistema degli errori bloccanti di Unicarpe. Piano di smaltimento delle anomalie del conto finora non rilevate, tramite liste da mettere a disposizione del territorio
2	2.1 Pensioni di invalidità civile ed indennità di accompagnamento agli invalidi civili	In coerenza con la linea guida 2022, rivedere il processo di concessione dell'invalidità civile in tutte le sue componenti, anche al fine di migliorare i tempi di definizione del procedimento, compresa la fase sanitaria, previa ridefinizione del modello organizzativo interno
3	4.1.C – 10.2 Vigilanza e recupero crediti	Potenziare l'efficacia delle attuali funzioni di recupero delle prestazioni indebite e di vigilanza ispettiva e delle attività di recupero crediti contributivi, anche nei confronti delle PP.AA, attraverso percorsi formativi congiunti con l'INL ed il consolidamento del modello organizzativo
4	4.8 Accesso ai servizi	Attuare una radicale semplificazione dei formati e del linguaggio di interazione con l'esterno (cittadini, imprese, intermediari, stakeholder in genere), sia per interazioni frontali sia on line.
5	4.1.G Contenzioso	Riduzione significativa della giacenza del contenzioso amministrativo attraverso idonee misure procedurali (integrazione procedure di gestione Sisco-Dica-Incas) e organizzative (adozione del nuovo Regolamento di Autotutela e del nuovo Regolamento unificato per la gestione dei ricorsi)

La loro attuazione è affidata ad attività progettuali, caratterizzate da *output* oggettivi, che saranno definite nel Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (P.I.A.O.) di cui all'articolo 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, e da obiettivi di produzione, fra i quali avranno particolare rilievo:

- Piano di consolidamento dei conti individuali;
- Indice di qualità del Cruscotto Qualità "Accertamento e Gestione del Credito";
- Incassi da vigilanza ispettiva e documentale e di recupero crediti aziendali, compresi quelli delle aziende pubbliche;
- Incassi da indebiti da prestazioni;
- Indice di qualità del Cruscotto Qualità "Ricorsi amministrativi" e indicatori sulla giacenza ponderata dei ricorsi amministrativi delle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano e delle Direzioni centrali di prodotto;
- Indici di qualità del Cruscotto Qualità "Invalidità civile" e, per la fase sanitaria, "Efficacia Prestazioni Assistenziali".

Gli obiettivi di produzione sono definiti negli Allegati n. 1, n. 2 e n. 3 alla presente circolare. Si precisa che i progetti relativi all'O.G.E. n. 1 (Conto Assicurativo - Allegato n. 1) rilevano anche per l'incentivazione speciale del personale inquadrato nel Comparto Funzioni Centrali (ex Aree professionali A, B e C) e dirigenti (cfr. anche successivo paragrafo 3); i progetti relativi alla fase sanitaria dell'invalidità civile rilevano anche per l'incentivazione speciale dei medici.

2.2. Obiettivi specifici

Le Linee Guida Gestionali hanno altresì individuato, come anticipato, i sottoelencati Obiettivi specifici:

	LINEA PROGRAMMATICA CIV	LINEA GUIDA GESTIONALE - OBIETTIVO SPECIFICO
1	1.1 - 4.3 - 4.10 Pensioni lavoratori dipendenti del settore privato	Assicurare un'efficace

		integrazione nel sistema INPS dei servizi e delle risorse trasferite dall'INPGI.
2	2.3 Sostegno alla famiglia	Assegno unico universale: - analisi dell'impatto economico sui percettori e le loro famiglie; - sviluppi procedurali per il rinnovo automatico della prestazione.
3	2.5 Prestazioni creditizie e sociali	Garantire maggiore efficacia nella finalizzazione delle risorse del Fondo Gestione Unitaria delle Prestazioni Creditizie e Sociali anche tramite proposte normative, ove necessario.
4	3.2 Integrazioni salariali CIGO - CIGS	Garantire maggiore efficacia nell'erogazione degli ammortizzatori sociali in linea con il quadro normativo vigente.
5	3.5 - 5.3 TFR e crediti da lavoro da imprese insolventi	Razionalizzazione del flusso procedimentale per l'intervento del Fondo di Garanzia e incentivazione della Previdenza Complementare.
6	4.1a Nuova carta dei servizi	Verifica dello stato di attuazione della Carta dei servizi e promozione di un percorso di diffusione della sua conoscenza.
7	4.1 - 4.2 Sistemi informativi	Sviluppare ulteriori forme di collaborazione con gli intermediari dell'Istituto
8	4.1 - 4.1b - 4.2 Accesso ai servizi e sistemi informativi	Valutazione sull'opportunità di far evolvere l'attuale modello organizzativo anche con riferimento alle modalità di ricevimento dell'Utenza.

9	4.1b Accesso ai servizi	Realizzare un significativo abbattimento degli arretrati sulle domande ad istanza di parte anche intermedie.
10	4.1b Accesso ai servizi	Monitoraggio delle deleghe relative all'utilizzo dello SPID al fine di rilevare eventuali comportamenti fraudolenti.
11	4.1f Anticorruzione e trasparenza	Percorso formativo per il personale in materia di Etica pubblica e sviluppo reportistica al CIV sul Piano Anticorruzione.
12	4.2 Sistemi informativi	Pieno utilizzo delle potenzialità di 3-I e INPS Servizi S.p.A..
13	4.5 Valorizzazione patrimonio da reddito	Valorizzazione del patrimonio a reddito con un piano di dismissione incrementale rispetto al 2022.
14	4.9 - 4.10 Welfare aziendale	Completare i piani di razionalizzazione delle sedi strumentali approvati nel 2022 e migliorare l'efficienza energetica delle suddette sedi; riorganizzare le strutture sociali.
15	4.3 Risorse umane	Completare le assunzioni previste per il 2023 dal Piano dei Fabbisogni
16	5.1 Riversamento ritenute fiscali e previdenziali	Studio sull'incidenza della contribuzione previdenziale sui redditi da lavoro e su quelli dei lavoratori autonomi, possibilmente comparato con gli altri Paesi Europei.
17	8.1 Malattia	Realizzare un nuovo Osservatorio statistico per il monitoraggio epidemiologico delle evoluzioni di medio

		periodo delle patologie collegate alla COVID (malattia da Coronavirus), basato sulla raccolta organica dei certificati di malattia.
18	9.1 Attività di ricerca	Inserimento nel Piano triennale dell'attività di ricerca nuove sezioni relative a: - un sistema strutturato di analisi sulle retribuzioni; - un Rapporto di genere sulla struttura e sulle dinamiche occupazionali, economiche e sociali del Paese anche con riferimento alle prestazioni previdenziali e assistenziali erogate dall'Istituto; - una comparazione fra i sistemi previdenziali a livello comunitario ed un monitoraggio sull'evoluzione normativa anche in riferimento alla disciplina dei modelli di governance degli Enti che li presiedono.
19	9.2 - 4.1b Open data	Completare la realizzazione del progetto Open Data.
20	10.1 Politiche di bilancio	Progettare, con la condivisione dei Ministeri vigilanti, la revisione della struttura delle missioni e programmi del bilancio sulla base delle nuove esigenze di rilevazione evidenziate dal CIV ed in coerenza con gli obiettivi e le funzioni dell'Istituto.
21	10.2 Crediti	Aggiornamento dei criteri di declaratoria di irrecuperabilità dei crediti con istituzione di appositi sottoconti

		per evidenziare il grado di esigibilità all'interno delle singole gestioni.
22	10.2 Crediti	Attivare nuove sezioni territoriali della Rete del lavoro agricolo di qualità al fine di promuovere la prevenzione del lavoro sommerso e ridurre l'evasione contributiva.
23	10.2 – 10.3 Crediti	Studio dei riflessi sui conti dell'Istituto delle norme in materia di agevolazioni e decontribuzione.
24	10.3 Conto assicurativo	Completamento dell'utilizzo del sistema Uniemens per tutte le Gestioni previdenziali.
25	4.1 - 4.1b - 4.1d - 4.2 - 4.3 Accesso ai servizi e andamento produttivo	Rafforzamento dei flussi informativi verso il CIV.
26	4.1b - 4.2 Accesso ai servizi	Completamento dei Progetti del PNRR

La loro attuazione si concretizza, di norma, con attività progettuali o obiettivi di produzione anche se, in taluni casi, includendo elementi istituzionali, può essere realizzata con relazioni al Direttore generale da parte delle Direzioni centrali competenti.

In coerenza con i predetti atti di indirizzo, la presente circolare avvia il processo di programmazione e *budget*, che vedrà coinvolti i centri di responsabilità centrali e territoriali per la definizione dei piani di attività e di impiego delle risorse e che si concluderà con l'adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) (per gli obiettivi strategici e di Alta Amministrazione) e con l'emanazione della determinazione direttoriale di individuazione degli obiettivi gestionali.

3. Principali innovazioni per l'anno 2023

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

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

Le principali innovazioni riguardano i seguenti aspetti:

A) **Indice del valore pubblico:** il suddetto indice sintetico, già presente nel sistema di misurazione a fini di rendicontazione, diventa rilevante anche per il sistema incentivante della dirigenza e dei professionisti e medici; il risultato è dato dalla media ponderata dei risultati dei singoli sottoindici (*performance* istituzionale, *performance* gestionale, *performance* strategica e stato di salute delle risorse).

Nel 2023 entrerà a fare parte degli Indicatori di Impatto della *performance* istituzionale anche il quoziente della qualità complessiva delle posizioni tratto dalla *dashboard* associata alla *Work Area* Integrata.

B) **Produttività:** lo standard di produttività (c.d. standard 124) è calcolato utilizzando al numeratore una percentuale fissa di risorse, considerata ottimale rispetto all'impiego nelle varie aree funzionali comprese quelle delle Direzioni regionali/Direzioni di coordinamento metropolitano (cfr. il successivo paragrafo 5.6.).

C) **Incentivo Ordinario aree funzionali:** viene modificato il sistema di calcolo del primo elemento di misurazione che sarà agganciato non solo alla produttività (c.d. standard 124), ma anche a un obiettivo di indice di giacenza, anch'esso misurato a livello regionale e di coordinamento metropolitano. I due obiettivi avranno lo stesso peso e gli scostamenti potranno compensarsi.

D) **Incentivo speciale Comparto Funzioni Centrali (ex Aree professionali A, B e C) e dirigenti:** viene superato il collegamento col Cruscotto Qualità. Gli obiettivi, coerentemente a quanto previsto dall'articolo 18 della legge 9 marzo 1989, n. 88, saranno definiti in termini di Progetti di miglioramento, finalizzati alla soluzione di criticità locali o nazionali che hanno effetti negativi sulla qualità del servizio reso agli utenti.

Vengono individuati, due livelli progettuali corrispondenti a due differenti quote dell'incentivo:

- Progetti nazionali, i cui risultati sono misurati a livello regionale e di coordinamento metropolitano, attuativi di indirizzi strategici;
- Progetti locali, individuati in ogni centro di responsabilità sede di Rappresentanza Sindacale Unitaria (Direzione generale, Direzioni regionali, Direzioni di coordinamento metropolitano, Direzioni provinciali, Filiali metropolitane e Filiale provinciale, Agenzie complesse) e misurati allo stesso livello. I suddetti progetti possono concretizzarsi anche in piani di sussidiarietà produttiva a vantaggio di Strutture di altre regioni o direzioni di coordinamento metropolitano (sussidiarietà extraregionale).

E) **Indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione – I.E.E.P.:** tale indicatore, per il 2023, avrà la struttura già avviata nel 2022, dalla quale saranno tuttavia eliminati:

- a. nella voce Accertamento Contributi in fase di Gestione Flussi, la componente **Denunce Mensili (DM) insoluti parziali (oltre a quelli "totali", già eliminati)**;
- b. della voce Gestione prestazione – accertamenti, la componente **Accertamento benefici in sede di pensione e trattamento di fine servizio**.

F) **Indicatore economico:** è stato eliminato l'indicatore "Costo diretto della produzione/Costi totali".

G) **Professionisti Area legale e medico legale:** Viene integralmente modificato e uniformato il sistema di definizione dell'obiettivo di efficienza misurato nel Cruscotto Qualità e rilevante ai fini della retribuzione di risultato.

L'incentivazione speciale viene agganciata a obiettivi progettuali, superando il collegamento col Cruscotto Qualità.

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

Per le Strutture centrali è confermata l'articolazione degli obiettivi - già utilizzata nel 2022 - in 5 prospettive con la finalità di osservare, misurare e valutare l'organizzazione secondo una visione più completa e integrata.

4.1. Le prospettive

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

a) *Prospettiva Strategia*

Rientrano nella prospettiva l'obiettivo dell'**Indice del valore pubblico** e gli **Obiettivi generali annuali di Ente** introdotti dal D.lgs 25 maggio 2017, n. 74, di modifica del D.lgs 27 ottobre 2009, n. 150;

b) *Prospettiva Sviluppo*

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

c) *Prospettiva Finanza*

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

d) *Prospettiva Processi*

Rientrano in questa dimensione numerosi obiettivi, quali l'**indicatore di produttività delle aree di produzione**; l'**indice di qualità delle aree di produzione**; l'**indice di giacenza oltre a indicatori specifici delle singole direzioni** (ad esempio, gestione dei ricorsi amministrativi, controllo del processo produttivo e controllo autocertificazioni)

e) *Prospettiva Utenza*

In tale ambito trovano valorizzazione le attività dirette alla misurazione del grado di soddisfazione dell'utenza (indicatore di *customer care* del "cruscotto qualità" e indagini di *customer experience*).

4.2. Le attività progettuali delle Strutture centrali

Nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione, in seguito agli opportuni approfondimenti con le Strutture centrali, saranno definite le attività progettuali attuative delle Linee Guida Gestionali, attraverso i quali verranno attuati gli Obiettivi Generali di Ente.

4.3. Le Attività Istituzionali

Per ogni Struttura della Direzione generale, in funzione dell'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali (deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 137 del 7 settembre 2022), dovranno essere individuate, a inizio 2023 e successivamente al completamento degli organigrammi delle Strutture di Direzione generale previsti dalla citata deliberazione, le nuove Attività Istituzionali (AI) proprie di ogni centro di responsabilità, rispondenti al nuovo assetto.

Le Strutture di Direzione generale provvederanno a darne opportuna comunicazione alla Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione appena saranno completati i nuovi assetti direzionali. Una volta costituiti i nuovi centri di responsabilità di prima e seconda fascia in COAN e completata la comunicazione delle nuove AI e il loro inserimento a sistema, si procederà all'apertura di una riprogrammazione per l'acquisizione dei fabbisogni di risorse umane ed economiche, allineati ai nuovi assetti.

In tale fase, si procederà a inserire anche la programmazione del fabbisogno di risorse umane ed economiche per la realizzazione dei Progetti attuativi degli indirizzi strategici definiti nel PIAO; il fabbisogno individuato per la realizzazione dei progetti dovrà rientrare nel fabbisogno totale rilevato per le Attività Istituzionali.

Al fine di acquisire, comunque, i fabbisogni economici delle Strutture attualmente vigenti verrà aperta, alla data di pubblicazione della presente circolare, una programmazione relativa alle Attività Istituzionali attualmente vigenti.

4.4. Rilevazione dei fabbisogni di risorse umane ed economiche

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

Per le risorse umane il fabbisogno dovrà essere espresso in termini di unità ex Aree professionali A, B e C 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).

I fabbisogni saranno oggetto di valutazione di congruità economica da parte della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione e di compatibilità finanziaria da parte della Direzione centrale Risorse umane.

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

Per il 2023, le voci di costo discrezionali da programmare saranno:

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

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

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

L'indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione – I.E.E.P. è collegato ad alcuni valori che hanno riflessi in termini di Bilancio, generati direttamente dalle attività delle Strutture di produzione. L'esecuzione di tali attività è direttamente collegata alle iniziative gestionali che l'Istituto intraprende per l'accertamento dei contributi, per il controllo della sussistenza e permanenza del diritto alle prestazioni sia di carattere previdenziale che assistenziale, per l'attività di riscossione.

Anche per il 2023 l'indicatore sarà articolato in due macro-aree "*Accertamenti*" e "*Incassi e Pagamenti*", per dare rilievo a quanto riscosso direttamente a seguito dell'attività di accertamento dell'Istituto, dando risalto all'esito conclusivo dell'attività stessa.

L'articolazione delle voci sarà la seguente:

- **ACCERTAMENTI**

- **"Gestione Entrate Contributive - Accertamenti"**

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

- **"Gestione Prestazioni - Accertamenti"**

- accertamento prestazioni indebite;

- **INCASSI E PAGAMENTI**

- **"Gestione Entrate Contributive - Incassi"**

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

- **"Gestione Prestazioni - Incassi e pagamenti"**

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

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

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

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

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

Struttura Centrale	Obiettivi 2023
	Indicatore Efficacia Economico-Finanziaria della produzione (I.E.E.P.)
Direzione Centrale Entrate	<i>Accertamento contributi in fase gestione flussi</i>
	<i>Accertamento contributi da vigilanza ispettiva, documentale e da regolarizzazioni amministrative (DMV)</i>
	<i>Accertamento Estratto Conto delle Amministrazioni (ECA)</i>
	<i>Minori prestazioni da vigilanza ispettiva e documentale</i>
	<i>Incassi da vigilanza ispettiva e documentale</i>
	<i>Incassi da altre regolarizzazioni contributive</i>
	<i>Incassi da accertamento Estratto Conto delle Amministrazioni (ECA)</i>
Direzione Centrale Pensioni	<i>Accertamento da prestazioni previdenziali indebite (gestione privata e pubblica)</i>
	<i>Pagamento per interessi legali da prestazioni previdenziali</i>
	<i>Incassi da prestazioni previdenziali e assistenziali indebite</i>
	<i>Incassi da azioni surrogatorie per prestazioni previdenziali</i>
	<i>Incassi da riscatti e ricongiunzioni</i>
	<i>Incassi da versamenti volontari</i>
Direzione Centrale Ammortizzatori Sociali	<i>Accertamento da prestazioni indebite per ammortizzatori sociali</i>
	<i>Pagamenti per interessi legali da prestazioni per ammortizzatori sociali</i>
	<i>Incassi da prestazioni indebite per ammortizzatori sociali</i>
	<i>Incassi da azioni surrogatorie per ammortizzatori sociali</i>
	<i>Incassi da visite mediche di controllo richieste dal datore di lavoro</i>
Direzione Centrale Inclusione e Invalidità Civile	<i>Accertamento da prestazioni indebite per non autosufficienza, invalidità civile e altre</i>
	<i>Pagamento per interessi legali per non autosufficienza e invalidità civile</i>
	<i>Incassi da prestazioni previdenziali e assistenziali indebite</i>
	<i>Incassi da azioni surrogatorie per prestazioni da non autosufficienza, invalidità civile e altre</i>
Coordinamento Generale Medico Legale	<i>Incassi da azioni surrogatorie</i>

4.7. Obiettivi di gestione della spesa per le Strutture centrali

Alle Direzioni centrali responsabili di *budget* di spesa (Direzione centrale Risorse umane, Direzione centrale Formazione e Accademia INPS, Direzione centrale Inclusione e invalidità civile, Direzione centrale Credito, welfare e strutture sociali, Direzione centrale Ammortizzatori sociali, Direzione centrale Risorse strumentali e centrale unica acquisti, Direzione centrale Patrimonio e Investimenti, Direzione centrale Benessere organizzativo sicurezza e logistica) sarà attribuito il seguente specifico obiettivo inerente alla gestione della spesa.

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

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

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

La programmazione delle Strutture territoriali per l'anno 2023 sarà incentrata su:

- 1) conseguimento dell'obiettivo di efficienza (c.d. standard 124);
- 2) miglioramento della qualità del servizio;
- 3) consolidamento dei conti individuali;
- 4) smaltimento delle giacenze e miglioramento dei relativi indici;
- 5) indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione (I.E.E.P);
- 6) indice economico della gestione (redditività, indicatore costi totali per punto omogenizzato, indicatore dei fabbisogni standard);
- 7) corretta gestione della spesa;
- 8) effettuazione dei controlli previsti dal piano dei Controlli del Processo Produttivo e delle Autocertificazioni;
- 9) razionalizzazione logistica.

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

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

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

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

- solidarietà interprovinciale, da programmare nell'ambito della Direzione regionale/Direzione di coordinamento metropolitano;
- solidarietà interregionale;
- impiego di lavoro straordinario, con particolare riferimento alle aree di produzione.

5.2. Il Piano di produzione

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

La Sede Virtuale, attualmente incardinata presso la Direzione Servizi al territorio, è coinvolta nel piano di produzione attraverso interventi di sostegno al territorio su prodotti che saranno individuati in sede di negoziazione.

5.3. Gli obiettivi relativi all'indice di giacenza e all'indice di deflusso

L'obiettivo relativo **all'indice di giacenza** rileva:

- a) per l'incentivo ordinario del personale inquadrato nel Comparto Funzioni Centrali (ex Aree professionali A, B e C): in tale caso l'obiettivo viene definito e i risultati misurati a livello di Direzione regionale/Direzione di coordinamento metropolitano;
- b) per l'obiettivo di Gruppo della *performance* individuale del personale inquadrato nel Comparto Funzioni Centrali (ex Aree professionali A, B e C) e per la retribuzione di risultato dei dirigenti assume rilevanza, per questa fattispecie, il livello provinciale (o di filiale) sia per la fissazione degli obiettivi sia per la misurazione dei risultati.

Il principio di individuazione degli obiettivi, per le strutture di produzione, è rimasto invariato. Essi vengono fissati in base alla c.d. clusterizzazione:

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

In conformità a quanto disposto dalla circolare n. 134 del 15 settembre 2021, avente a oggetto "Modello di distribuzione dei servizi e delle attività produttive dell'Istituto in funzione utente-centrica (determinazione presidenziale n. 171 del 19 dicembre 2018). Estensione del modello sul territorio", vengono anche definiti gli obiettivi dell'indice di giacenza di area.

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

Sono stati pertanto individuati i seguenti valori ottimali:

- Nucleo base servizi standard (NBSS): 30 giorni;
- Area Prestazioni (al netto NBSS): 40 giorni;
- Area Flussi Contributivi e Vigilanza Documentale: 75 giorni.

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

- Direzioni provinciali/Filiali metropolitane e Filiale provinciale, Agenzie Complesse che presidiano la gestione pubblica: 60 giorni;
- Direzioni Provinciali/Filiali metropolitane e Filiale provinciale/Agenzie Complesse che non presidiano la gestione pubblica: 30 giorni.

Non viene assegnato un valore ottimale per il "Presidio delle conformità di sede e Customer care e Gestione Ricorsi" attesa l'eterogeneità dei servizi trattati.

Gli obiettivi degli indici di giacenza delle Direzioni regionali e delle Direzioni di coordinamento metropolitano vengono determinati applicando il criterio della ponderazione degli obiettivi assegnati alle singole sedi di riferimento.

Per l'**indice di deflusso**, il valore obiettivo è confermato uguale o superiore a 1 per tutte le aree. Anche per il 2023 l'obiettivo sarà inserito nella sola *performance* individuale, all'interno dei c.d. obiettivi (di produzione) di gruppo.

5.4. Gli obiettivi di qualità ed efficacia

Il sistema di rilevazione della qualità (Cruscotto Qualità) inciderà sull'incentivo ordinario del personale inquadrato nel Comparto Funzioni Centrali (ex Aree professionali A, B e C) e sulla retribuzione di risultato dei dirigenti, dei professionisti legali e dei medici.

Lo scostamento di riferimento, per il personale del Comparto Funzioni Centrali (ex Aree professionali A, B e C) e la dirigenza, così come calcolato nell'ambito del Cruscotto Qualità, sarà rappresentato dallo scostamento dell'**Indice sintetico di qualità delle aree di produzione** rispetto al *budget*.

Per i professionisti legali e medici, il riferimento è l'indice sintetico di qualità della sezione di riferimento.

La qualità del servizio sarà misurata attraverso indicatori sintetici di qualità ottenuti con la ponderazione di indicatori elementari. I valori obiettivo per l'anno 2023 saranno determinati - su ciascun indicatore elementare e su ciascuna Struttura organizzativa - sulla base del seguente criterio (**c.d. miglioramento continuo**):

- se il valore di struttura consuntivato nell'anno 2022 è migliore rispetto a quello del *cluster* di appartenenza, il valore di struttura viene confermato come valore obiettivo per il 2023;
- se il valore di struttura consuntivato nell'anno 2022 è peggiore rispetto a quello del *cluster* di appartenenza, il valore obiettivo di struttura dovrà essere pari al valore conseguito dal *cluster* di appartenenza riferito al 2022.

In alternativa gli obiettivi possono essere determinati in misura fissa, per tutte le strutture di un *cluster* o per tutte le strutture nazionali.

Per le Strutture di produzione, sono confermati i *cluster* definiti nel 2022 sulla base dei seguenti parametri:

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

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

La composizione dei *cluster* è riassunta nella tabella seguente:

CLUSTER M2B
Filiale metropolitana Area N. Camaldoli Vomero; Filiale metropolitana di Napoli; Filiale metropolitana di Roma nord ovest Flaminio; Filiale metropolitana di Roma sud ovest Eur
CLUSTER M3B
Filiale metropolitana Area Flegrea Pozzuoli; Filiale metropolitana Area Nolana; Filiale metropolitana Area Stabiese; Filiale metropolitana di Roma Montesacro; Filiale metropolitana di Roma sud est Casilino; Filiale metropolitana di Roma Tuscolano
CLUSTER P2A
Caserta; Catania; Cosenza; Foggia; Lecce; Messina; Palermo; Reggio Calabria
CLUSTER P2B
Bari; Cagliari; Filiale metropolitana di Milano; Filiale metropolitana di Milano Centro; Genova; Salerno; Taranto; Torino
CLUSTER P2C
Bergamo; Bologna; Brescia; Firenze; Venezia

CLUSTER P3A
Agrigento; Avellino; Brindisi; Catanzaro; Chieti; Frosinone; Latina; Trapani
CLUSTER P3B
Bolzano; Padova; Perugia; Sassari; Treviso; Verona
CLUSTER P3C
Ancona; Modena; Monza; Varese; Vicenza
CLUSTER P4A
Andria; Benevento; Caltanissetta; Campobasso; Crotone; Enna; Grosseto; Isernia; Matera; Nuoro; Oristano; Potenza; Ragusa; Rieti; Rossano Calabro (FP); Siracusa; Vibo Valentia; Viterbo
CLUSTER P4B
Alessandria; Aosta; Arezzo; Ascoli Piceno; Asti; Cuneo; Fermo; Imperia; L'Aquila; Macerata; Mantova; Pavia; Pescara; Piacenza; Pisa; Pistoia; Pordenone; Rovigo; Savona; Siena; Sondrio; Teramo; Terni; Trento; Udine; Vercelli
CLUSTER P4C
Belluno; Biella; Como; Cremona; Ferrara; Forlì; Gorizia; La Spezia; Lecco; Livorno; Lodi; Lucca; Massa Carrara; Novara; Parma; Pesaro; Prato; Ravenna; Reggio Emilia; Rimini; Trieste; Verbanò - Cusio Ossola

5.5. La qualità percepita dall'utente

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

Sono misurati, secondo la suddetta logica:

- il Cassetto previdenziale del contribuente - Comunicazione Bidirezionale Aziende con dipendenti, anche agricole, che è il canale di dialogo esclusivo fra professionisti delegati dalle aziende e l'Istituto e consente, a entrambi gli attori, di porre quesiti e richieste di chiarimenti all'altra parte;
- il Cassetto previdenziale del contribuente - Comunicazione Bidirezionale Lavoratori Autonomi (Artigiani e Commercianti) che è il canale di dialogo privilegiato per gli iscritti alle Gestioni Commercianti e Artigiani e loro delegati;
- l'Agenda Appuntamenti, che traccia l'attività di consulenza specialistica erogata a tutte le categorie di utenti, e il Servizio Prenotazione Accessi in sede per la consulenza non specialistica;
- le "Linee INPS", attraverso le quali possono essere instradati verso le Strutture produttive ulteriori quesiti su *input* del *Contact Center* Multicanale, degli addetti agli sportelli fisici e, direttamente, da parte dell'utenza.

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

La rilevazione di *Customer Experience* consente di misurare il rischio reputazionale dell'Istituto, anche in termini di impatto.

Inoltre, i risultati delle rilevazioni (e le criticità eventualmente emerse) vengono analizzati per definire ulteriori obiettivi di miglioramento, a livello organizzativo, relazionale e di efficacia nell'erogazione dei prodotti, oltre che per individuare piani di miglioramento a livello locale.

5.6. Il calcolo dell'efficienza per le Strutture di produzione

Come anticipato, lo standard di produttività (c.d. standard 124) è calcolato utilizzando al numeratore una percentuale fissa di risorse, compresi i comandati, considerata ottimale rispetto all'impiego nelle varie aree funzionali comprese quelle delle Direzioni regionali/Direzioni di coordinamento metropolitano. È misurato il personale con profilo Amministrativo, di Consulente di protezione sociale e di Analista di processo, mentre sono esclusi dal calcolo i profili sanitario, tecnico, edilizio, informatico, socio-assistenziale, socio-educativo e ispettore di vigilanza.

Il risultato di produttività deriva dall'applicazione del seguente rapporto:

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

Percentuale forfettaria ottimale x [risorse umane ex A B C e comandate dei soli profili amministrativi (amministrativo; consulente protezione sociale; analista di processo) presenti nell'intera Regione / Area Metropolitana (Direzione regionale /DCM, sedi madri e agenzie) - attività di informazione e consulenza]⁽¹⁾
(1) Al netto del Centralino

Il numeratore verrà pertanto calcolato prendendo a riferimento la produzione omogeneizzata equivalente riferita alle seguenti aree di produzione, al netto della vigilanza ispettiva:

NUCLEO BASE DI SERVIZI STANDARD
INDENNITA' E SUSSIDI
GESTIONE DEL CONTO ASSICURATIVO INDIVIDUALE
PENSIONI E FONDI ALTERNATIVI ALL'AGO
PRESTAZIONI IN REGIME INTERNAZIONALE
ATTIVITA' SUCCESSIVE AL PRIMO PAGAMENTO
POLI SPECIALISTICI
PRESIDIO DI QUALITA' DEI FLUSSI INFORMATIVI
CONTROLLO DI CONGRUITA' DELLA CONTRIBUZIONE E GESTIONE DELLE EVIDENZE
GESTIONE DEL CREDITO
VIGILANZA DOCUMENTALE E BUSINESS INTELLIGENCE
POLI SPECIALISTICI
GESTIONE DELLE ATTIVITA' CONTABILI
GESTIONE ORGANIZZATIVA DEI RICORSI AMMINISTRATIVI
PRESIDIO DELLE CONFORMITA' DI SEDE E CUSTOMER CARE
ATTIVITA' DI STAFF (<i>Sedi Regionali</i>)
AMMORTIZZATORI SOCIALI ATTIVITA' PRODUTTIVA (<i>Sedi Regionali</i>)
PRESIDIO DELLE CONFORMITA' E DEI LIVELLI DI SERVIZIO (<i>Sedi Regionali</i>)
RISORSE E PATRIMONIO STRUMENTALE (<i>Sedi Regionali</i>)

Per quanto riguarda il denominatore, la percentuale forfettaria ottimale di impiego del personale andrà a moltiplicare il totale della presenza media registrata dalle risorse ex Aree professionali A, B e C e Comandati dei soli profili amministrativi (amministrativo; consulente protezione sociale; analista di processo) presenti nelle seguenti Aree, al netto delle attività di sportello e consulenza:

PRESTAZIONI E SERVIZI INDIVIDUALI
FLUSSI CONTRIBUTIVI, VIGILANZA DOCUMENTALE E ISPETTIVA
DIREZIONE E ATTIVITA' DI STAFF ⁽¹⁾
DIREZIONE E ATTIVITA' DI STAFF (<i>Sedi Regionali e di coordinamento metropolitano</i>) ⁽²⁾
AREA LEGALE (<i>Sedi Regionali</i>) ⁽³⁾
AREA MEDICO LEGALE (<i>Sedi Regionali</i>)
AREA TECNICO EDILIZIO (<i>Sedi Regionali</i>)
PENSIONI (<i>Sedi Regionali</i>)
ENTRATE CONTRIBUTIVE VIGILANZA DOCUMENTALE E ISPETTIVA (<i>Sedi Regionali</i>)
AMMORTIZZATORI SOCIALI (<i>Sedi Regionali</i>)
SOSTEGNO ALLA NON AUTOSUFFICIENZA, INVALIDITA' CIVILE E ALTRE PRESTAZIONI (<i>Sedi Regionali</i>)

PRESIDIO DELLE CONFORMITA' E DEI LIVELLI DI SERVIZIO <i>(Sedi Regionali)</i>
RISORSE E PATRIMONIO STRUMENTALE <i>(Sedi Regionali)</i>
PATRIMONIO DA REDDITO <i>(Sedi Regionali)</i>
STRUTTURE SOCIALI <i>(Sedi Regionali)</i>
⁽¹⁾ Al netto del Centralino
⁽²⁾ Al netto dell'Attività di formazione neoassunti.
⁽³⁾ Al netto dell'Attività Produttiva di Supporto dell'Area Legale

Le percentuali forfettarie ottimali, definite a livello regionale/di coordinamento metropolitano, con cui verrà calcolato il personale conteggiato ai fini del calcolo della produttività sono le seguenti:

REGIONE	% OTTIMALE	REGIONE	% OTTIMALE
PIEMONTE	85%	ABRUZZO	82%
VALLE D'AOSTA	81%	MOLISE	83%
LOMBARDIA	85%	CAMPANIA	82%
LIGURIA	83%	PUGLIA	82%
TRENTINO ALTO ADIGE	81%	BASILICATA	80%
VENETO	84%	CALABRIA	81%
FRIULI VENEZIA GIULIA	82%	SICILIA	83%
EMILIA ROMAGNA	84%	SARDEGNA	83%
TOSCANA	84%	DCM ROMA	85%
UMBRIA	81%	DCM NAPOLI	84%
MARCHE	82%	DCM MILANO	86%
LAZIO	80%	NAZIONALE	83%

Ai fini della determinazione delle percentuali forfettarie ottimali regionali/metropolitane sopra riportate, è stato sostanzialmente rivisto l'obiettivo di impiego delle risorse nelle aree di produzione tenendo conto:

- da un lato dell'inserimento, fra le aree di produzione, delle UO Risorse Contabili;
- dall'altra, delle modifiche nel personale misurato a tale fine, per un verso ridotto ai soli profili amministrativi (amministrativo, consulente della protezione sociale, analista di processo) per altro verso, ampliato fino a comprendere il personale allocato presso le Direzioni regionali/Direzioni di coordinamento metropolitano e presso le aree di supporto delle Strutture di produzione

5.6.1. Valorizzazione dell'attività di informazione e consulenza delle Direzioni provinciali/filiali metropolitane/filiale provinciale/agenzie complesse/agenzie

Anche per l'anno 2023 saranno previsti specifici parametri di assorbimento delle risorse per le attività di informazione e consulenza residuali rispetto ai prodotti consenziali. I parametri saranno differenziati per i seguenti *cluster*:

A5A
Aversa (Agenzia Complessa); Battipaglia (Agenzia Complessa); Collegno (Agenzia Complessa) ; Empoli (Agenzia Complessa) ; Legnano (Agenzia Complessa) ; Milano EST (Agenzia Complessa) ; Milano Nord (Agenzia Complessa) ; Milano SUD (Agenzia Complessa) ; Nocera Inferiore (Agenzia Complessa) ; Sesto S. Giovanni (Agenzia Complessa) ; Torino Nord (Agenzia Complessa)
A5B
Civitavecchia (Agenzia Complessa); Moncalieri (Agenzia Complessa) ; Palermo sud (Agenzia Complessa) ; Pinerolo (Agenzia Complessa) ; San Donà di Piave (Agenzia Complessa)
A5C

Avezzano (Agenzia Complessa) ; Casarano (Agenzia Complessa) ; Cassino (Agenzia Complessa) ; Cesena (Agenzia Complessa) ; Città di Castello (Agenzia Complessa) ; Iglesias (Agenzia Complessa) ; Imola (Agenzia Complessa) ; Ivrea (Agenzia Complessa) ; Lamezia Terme (Agenzia Complessa) ; Napoli Soccavo (Agenzia Complessa) ; Noto (Agenzia Complessa) ; Olbia (Agenzia Complessa) ; Ostia (Agenzia Complessa) ; Piombino (Agenzia Complessa) ; Pomezia (Agenzia Complessa) ; Roma Aurelio (Agenzia Complessa) ; Roma Monteverde (Agenzia Complessa) ; Sciacca (Agenzia Complessa) ; Sestri Levante (Agenzia Complessa) ; Sestri Ponente (Agenzia Complessa) ; Sulmona (Agenzia Complessa)

A6A

Castellaneta (Agenzia) ; Cerignola (Agenzia) ; Conegliano (Agenzia) ; Costiero Vesuviana (ex S.Giovanni Napoli E.) (Agenzia) ; Giarre (Agenzia) ; Grottaglie (Agenzia) ; Locri (Agenzia) ; Manduria (Agenzia) ; Mestre (Agenzia) ; Palmi (Agenzia) ; Paternò (Agenzia) ; Pontedera (Agenzia) ; Roma San Giovanni (Agenzia) ; Roma Tiburtino (Agenzia) ; San Severo (Agenzia) ; Vittoria (Agenzia)

A6B

Alba (Agenzia) ; Dolo (Agenzia) ; Molfetta (Agenzia) ; Quartu S.Elena (Agenzia) ; Terracina (Agenzia)

A6C

Giugliano (Agenzia) ; Merano (Agenzia) ; Napoli nord (Agenzia)

A7A

Baggio Lorenteggio (Agenzia) ; Bagheria (Agenzia) ; Bollate (Agenzia) ; Busto Arsizio (Agenzia) ; Caltagirone (Agenzia) ; Castrovillari (Agenzia) ; Crema (Agenzia) ; Desio (Agenzia) ; Foligno (Agenzia) ; Formia (Agenzia) ; Gela (Agenzia) ; Gorgonzola (Agenzia) ; Lingotto (Agenzia) ; Magenta (Agenzia) ; Manfredonia (Agenzia) ; Mascalcucia (Agenzia) ; Melzo (Agenzia) ; Modica (Agenzia) ; Montecatini Terme (Agenzia) ; Napoli Centro (ex Stella S. Carlo) (Agenzia) ; Orbassano (Agenzia) ; Rho (Agenzia) ; S.Benedetto Tronto (Agenzia) ; S.Paolo (Agenzia) ; Seregno (Agenzia) ; Termini Imerese (Agenzia) ; Vimercate (Agenzia)

A7B

Altamura (Agenzia) ; Ariano Irpino (Agenzia) ; Barcellona (Agenzia) ; Barletta (Agenzia) ; Bassano del Grappa (Agenzia) ; Canicatti (Agenzia) ; Cantù (Agenzia) ; Carbonara (Agenzia) ; Casalecchio di Reno (Agenzia) ; Castelvetro (Agenzia) ; Cesano Maderno (Agenzia) ; Chiari (Agenzia) ; Desenzano (Agenzia) ; Faenza (Agenzia) ; Fidenza (Agenzia) ; Firenze Sud-Est (ex Campo di M-Gavinana) (Agenzia) ; Francavilla Fontana (Agenzia) ; Gallarate (Agenzia) ; Gioia del Colle (Agenzia) ; Giulianova (Agenzia) ; Jesi (Agenzia) ; Lagonegro (Agenzia) ; Lanciano (Agenzia) ; Lugo (Agenzia) ; Maglie (Agenzia) ; Manerbio (Agenzia) ; Martina Franca (Agenzia) ; Mazara del Vallo (Agenzia) ; Melfi (Agenzia) ; Milazzo (Agenzia) ; Montebelluna (Agenzia) ; Nardò (Agenzia) ; Ostuni (Agenzia) ; Paola (Agenzia) ; Parabiago (Agenzia) ; Policoro (Agenzia) ; Portogruaro (Agenzia) ; Putignano (Agenzia) ; S.Agata di Militello (Agenzia) ; S.Giovanni in P. (Agenzia) ; S.Teresa Riva (Agenzia) ; Saluzzo (Agenzia) ; Sassuolo (Agenzia) ; Scandicci (Agenzia) ; Schio (Agenzia) ; Soverato (Agenzia) ; Termoli (Agenzia) ; Treviglio (Agenzia) ; Tricase (Agenzia) ; Vasto (Agenzia) ; Viareggio (Agenzia) ; Vigevano (Agenzia) ; Villafranca Veronese (Agenzia) ; Voghera (Agenzia)

A7C

Albano Laziale (Agenzia) ; Badia Polesine (Agenzia) ; Camposampiero (Agenzia) ; Cittadella (Agenzia) ; Codigoro (Agenzia) ; Este (Agenzia) ; Fano (Agenzia) ; Legnago (Agenzia) ; Monterotondo (Agenzia) ; Ozzano dell'Emilia (Agenzia) ; Palestrina (Agenzia) ; Pomigliano d'Arco (Agenzia) ; Rovereto (Agenzia) ; S.Bonifacio (Agenzia) ; S.Giuseppe Vesuviano (Agenzia) ; Sanluri (Agenzia) ; Terno d'Isola (Agenzia) ; Torre del Greco (Agenzia)

A8A

Sarezzo (Agenzia) ; Tropea (Agenzia) ; Villa San Giovanni (Agenzia)

A8B

Agropoli (Agenzia) ; Alcamo (Agenzia) ; Alghero (Agenzia) ; Atri (Agenzia) ; Borgo S. Lorenzo (Agenzia) ; Breno (Agenzia) ; Bussoleno (Agenzia) ; Campi Salentina (Agenzia) ; Carpi (Agenzia) ; Casale Monferrato (Agenzia) ; Caulonia (Agenzia) ; Chieri (Agenzia) ; Ciriè (Agenzia) ; Cirò Marina (Agenzia) ; Civitanova Marche (Agenzia) ; Codogno (Agenzia) ; Corleone (Agenzia) ; Erba (Agenzia) ; Galatina (Agenzia) ; Gallipoli (Agenzia) ; Iseo (Agenzia) ; Lanusei (Agenzia) ; Lentini (Agenzia) ; Lucara (Agenzia) ; Macomer (Agenzia) ; Marsala (Agenzia) ; Minori (Agenzia) ; Misilmeri (Agenzia) ; Monopoli (Agenzia) ; Montesilvano (Agenzia) ; Montevarchi (Agenzia) ; Montichiari (Agenzia) ; Murat (Agenzia) ; Nereto (Agenzia) ; Nicosia (Agenzia) ; Novafeltria (Agenzia) ; Paderno Dugnano (Agenzia) ; Partinico (Agenzia) ; Patti (Agenzia) ; Petralia Soprana (Agenzia) ; Piedimonte Matese (Agenzia) ; Pontassieve (Agenzia) ; Rivarolo (Agenzia) ; Sala Consilina (Agenzia) ; Sanremo (Agenzia) ; Sapri (Agenzia) ; Scalea (Agenzia) ; Sessa Aurunca (Agenzia) ; Sesto Fiorentino (Agenzia) ; Siniscola (Agenzia) ; Sorgho (Agenzia) ; Spoleto (Agenzia) ; Stradella (Agenzia) ; Telesse (Agenzia) ; Tradate (Agenzia) ; Trani (Agenzia) ; Trebisacce (Agenzia) ; Ventimiglia (Agenzia) ; Villa d'Agri (Agenzia)

A8C

Acqui Terme (Agenzia) ; Adria (Agenzia) ; Agenzia urbana di Cagliari (Agenzia) ; Albenga (Agenzia) ; Anagni (Agenzia) ; Assemini (Agenzia) ; Aulla (Agenzia) ; Borgo Valsugana (Agenzia) ; Borgosesia (Agenzia) ; Bracciano (Agenzia) ; Bressanone (Agenzia) ; Brunico (Agenzia) ; Camerino (Agenzia) ; Canosa (Agenzia) ; Caprino Veronese (Agenzia) ; Carbonia (Agenzia) ; Carmagnola (Agenzia) ; Casalmaggiore (Agenzia) ; Castel.vo Garfagnana (Agenzia) ; Castel.vo ne' Monti (Agenzia) ; Castelfranco Veneto (Agenzia) ; Castiglione del Lago (Agenzia) ; Castiglione delle Stiviere (Agenzia) ; Cavalese (Agenzia) ; Cecina (Agenzia) ; Cervignano Friuli (Agenzia) ; Chiavari (Agenzia) ; Chioggia (Agenzia) ; Civitacastellana (Agenzia) ; Cles (Agenzia) ; Clusone (Agenzia) ; Colle di Val d'Elsa (Agenzia) ; Colleferro (Agenzia) ; Fabriano (Agenzia) ; Feltre (Agenzia) ; Finale Ligure (Agenzia) ; Fossombrone (Agenzia) ; Garbatella (Agenzia) ; Ghilarza (Agenzia) ; Grottaferrata (Agenzia) ; Grumello del Monte (Agenzia) ; Guastalla (Agenzia) ; Gubbio (Agenzia) ; Guidonia_Tivoli (Agenzia) ; Ischia (Agenzia) ; Lonigo (Agenzia) ; Luino (Agenzia) ; Medio Friuli (Agenzia) ; Merate (Agenzia) ; Mirandola (Agenzia) ; Mondovi (Agenzia) ; Monfalcone (Agenzia) ; Montepulciano (Agenzia) ; Morciano di Romagna (Agenzia) ; Nizza Monferrato (Agenzia) ; Novi Ligure (Agenzia) ; Oderzo (Agenzia) ; Orbetello (Agenzia) ; Orvieto (Agenzia) ; Ostiglia (Agenzia) ; Ozieri (Agenzia) ; Pavullo nel Frignano (Agenzia) ; Pieve di Cadore (Agenzia) ; Piove di Sacco (Agenzia) ; Poggio Mirteto (Agenzia) ; Riva Del Garda (Agenzia) ; Romano di Lombardia (Agenzia) ; S.Angelo Lodigiano (Agenzia) ; S.Angelo Lombardi (Agenzia) ; S.Giorgio Di Piano (Agenzia) ; Scampia (Agenzia) ; Senigallia (Agenzia) ; Senorbi (Agenzia) ; Sora (Agenzia) ; Spilimbergo (Agenzia) ; Suzzara (Agenzia) ; Tempio Pausania (Agenzia) ; Todi (Agenzia) ; Tolentino (Agenzia) ; Tolmezzo (Agenzia) ; Urbino (Agenzia) ; Vallo della

Lucania (Agenzia) ; Velletri (Agenzia) ; Vergato (Agenzia) ; Vignola (Agenzia) ; Villanuova sul Clisi (Agenzia) ; Zogno (Agenzia)
M2B
Filiale metropolitana Area N. Camaldoli Vomero ; Filiale metropolitana di Napoli ; Filiale metropolitana di Roma nord ovest Flaminio ; Filiale metropolitana di Roma sud ovest Eur
M3B
Filiale metropolitana Area Flegrea Pozzuoli ; Filiale metropolitana Area Nolana ; Filiale metropolitana Area Stabiese ; Filiale metropolitana di Roma Montesacro ; Filiale metropolitana di Roma sud est Casilino ; Filiale metropolitana di Roma Tuscolano
P2A
Caserta ; Catania ; Cosenza ; Foggia ; Lecce ; Messina ; Palermo ; Reggio Calabria
P2B
Bari ; Cagliari ; Genova ; Salerno ; Taranto ; Torino ; Filiale metropolitana di Milano ; Filiale metropolitana di Milano Centro
P2C
Bergamo ; Bologna ; Brescia ; Firenze ; Venezia
P3A
Agrigento ; Avellino ; Brindisi ; Catanzaro ; Chieti ; Frosinone ; Latina ; Trapani
P3B
Bolzano ; Padova ; Perugia ; Sassari ; Treviso ; Verona
P3C
Ancona ; Modena ; Monza ; Varese ; Vicenza
P4A
Andria ; Benevento ; Caltanissetta ; Campobasso ; Crotona ; Enna ; Grosseto ; Isernia ; Matera ; Nuoro ; Oristano ; Potenza ; Ragusa ; Rieti ; Rossano Calabro (FP) ; Siracusa ; Vibo Valentia ; Viterbo
P4B
Alessandria ; Aosta ; Arezzo ; Ascoli Piceno ; Asti ; Cuneo ; Fermo ; Imperia ; L'Aquila ; Macerata ; Mantova ; Pavia ; Pescara ; Piacenza ; Pisa ; Pistoia ; Pordenone ; Rovigo ; Savona ; Siena ; Sondrio ; Teramo ; Terni ; Trento ; Udine ; Vercelli
P4C
Belluno ; Biella ; Como ; Cremona ; Ferrara ; Forlì ; Gorizia ; La Spezia ; Lecco ; Livorno ; Lodi ; Lucca ; Massa Carrara ; Novara ; Parma ; Pesaro ; Prato ; Ravenna ; Reggio Emilia ; Rimini ; Trieste ; Verbano - Cusio - Ossola

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

CLUSTER SEDI SPORTELLO	% RISORSE DISPONIBILI PER ATTIVITA' DI SPORTELLO SU TOTALE RISORSE DISPONIBILI NELLE AREE DI PRODUZIONE
M2B	9,04%
M3B	8,77%
P2A	5,65%
P2B	5,43%
P2C	4,69%
P3A	5,58%
P3B	5,34%
P3C	5,10%
P4A	6,79%
P4B	6,45%
P4C	6,28%
A5A	5,87%
A5B	5,57%

A5C	5,28%
A6A	4,98%
A6B	4,72%
A6C	4,46%
A7A	6,85%
A7B	6,49%
A7C	6,13%
A8A	7,55%
A8B	7,01%
A8C	6,47%

5.7. Il calcolo dell'efficienza per i professionisti legali e i medici

Le modalità di calcolo sono completamente riviste con l'obiettivo di pervenire, nel medio periodo, a un allineamento delle performance fra i diversi Coordinamenti.

In particolare:

- nel caso in cui un Coordinamento, a consuntivo, avrà conseguito - nell'anno 2022 - un livello di produttività superiore a quello del *cluster* di riferimento, l'obiettivo per il 2023 sarà in riduzione.
- nel caso contrario (Coordinamento con efficienza inferiore a quella del *cluster*), l'obiettivo sarà in aumento.

Le variazioni in riduzione o in aumento sono comprese fra il 5% e il 20%, proporzionalmente alla differenza fra risultato di coordinamento e risultato di *cluster*. Lo sviluppo tecnico di dettaglio del calcolo sarà definito nel Sistema di Misurazione e valutazione della *Performance*.

Gli obiettivi saranno, di conseguenza, definiti, come da prassi, sulla base dei risultati di efficienza consuntivi del 2022 e inseriti direttamente nel Cruscotto Qualità 2023.

6. Progetti Locali di miglioramento

Oltre ai Progetti nazionali, le Strutture territoriali avvieranno ulteriori Progetti di Miglioramento (c.d. *Progetti locali*), rilevanti per una quota dell'incentivazione speciale del personale del Comparto Funzioni Centrali (ex Aree professionali A, B e C) e della dirigenza.

I Progetti locali sono definiti in attuazione di quanto previsto dall'articolo 50, comma 4, del CCNL del personale del comparto Funzioni Centrali 2019-2021, che statuisce che "una quota non inferiore al 20% delle risorse destinate ai trattamenti economici di cui al comma 2, lettere a), b) e c) è riservata alla contrattazione integrativa di sede di cui all'art. 7 (Contrattazione collettiva integrativa: soggetti, livelli e materie), comma 7".

I Progetti locali costituiscono la più efficace leva gestionale per la risoluzione di criticità locali che hanno effetti negativi sulla qualità del servizio reso agli utenti.

In particolare, i Progetti locali dovranno attenersi ai seguenti principi generali:

- coordinamento con gli indirizzi strategici e i relativi progetti attuativi;
- coerenza con le criticità locali individuabili anche dai *report* di *Customer Experience*;
- bilanciamento fra i pesi dei vari progetti: fra il progetto con il peso maggiore e quello con il peso minore potrà esserci al massimo una differenza del 20% (ad esempio, 40%, 20%, 20%, 20% con 4 progetti; con due progetti 60% e 40%, e così via);
- significatività degli obiettivi progettuali.

Nel rispetto dei suddetti principi, l'individuazione dei Progetti locali, che possono consistere anche in piano di sussidiarietà, intra o extra regionale, in assenza di criticità locali, avviene tramite contrattazione locale.

Per il 2023 gli stessi dovranno **anche comprendere** progetti attuativi della Linea Guida Gestionale n. 9 "**Realizzare un significativo abbattimento degli arretrati sulle domande ad istanza di parte anche intermedie**".

Infatti, l'individuazione dei piani di smaltimento a livello locale consentirà ai Direttori regionali/Direttori di coordinamento metropolitano, nella loro azione di coordinamento, sia di utilizzare in modo estremamente flessibile le leve gestionali a loro disposizione sia di valorizzare al meglio le potenzialità e professionalità di ogni Struttura da loro coordinata, anche mediante il ricorso a piani di sussidiarietà in assenza di criticità locali.

Per ogni Direzione regionale/Direzione di coordinamento metropolitano i Progetti locali dovranno prevedere una significativa riduzione della giacenza finale al 31 dicembre 2023 rispetto alla *base line* (giacenza finale mese di ottobre proiettata a dicembre 2022) o, in presenza di giacenze ritenute fisiologiche su singole Strutture, piani di sussidiarietà infra o extra regionali

Nell'Allegato n. 2 sono individuate le domande a istanza di parte, con i relativi codici modello, che dovranno tutte essere comprese nei progetti che saranno soggetti a validazione da parte del Direttore generale o Struttura delegata.

7. Gestione della spesa per le Strutture territoriali

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

a) **Fabbisogni economici (I, II e III Forecast):** scostamento massimo del +5% tra *budget* economico (*forecast*) e utilizzato (costi effettivi da SAP CO e spese da Contabilità finanziaria) da parte delle Direzioni regionali/Direzioni di coordinamento metropolitano a livello di capitolo di spesa

b) **Fabbisogni economici (IV Forecast):** scostamento massimo del +/-5% tra budget economico (*forecast*) e l'utilizzato (costi effettivi da SAP CO e spese da Contabilità finanziaria) da parte delle Direzioni regionali/Direzioni di coordinamento metropolitano a livello di capitolo di spesa.

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

Gruppo VDC	Capitoli	Descrizione
INPS_PR_D	4U1102002	Compensi per lavoro straordinario e turni
INPS_PR_D	4U1102005	Indennità e rimborso spese per missioni all'interno
INPS_PR_D	4U1102028	Spese per l'erogazione dei buoni pasto al personale dipendente
INPS_BS_D	4U1206063	Borsa di studio per praticanti legali
INPS_BS_D	5U1104001	Acquisto libri, pubblicazioni tecniche, quotidiani e riviste
INPS_BS_D	5U1104005	Stampa modelli, acquisto carta, cancelleria e altro materiale di consumo
INPS_BS_D	5U1104009	Manutenzione e noleggio impianti, macchine, apparecchiature sanitarie, mobilia e attrezzi ed altri beni mobili
INPS_BS_D	5U1104012	Spese per illuminazione e forza motrice degli uffici
INPS_BS_D	5U1104013	Spese per riscaldamento e condizionamento d'aria degli uffici
INPS_BS_D	5U1104014	Spese di conduzione, pulizia, igiene e vigilanza per i locali adibiti ad uffici
INPS_BS_D	5U1104016	Spese di manutenzione ordinaria degli stabili strumentali di proprietà o presi in affitto
INPS_BS_D	5U1104018	Spese di facchinaggio, trasporti e spedizioni varie
INPS_BS_D	5U1104040	Stampati, nastri magnetici, pellicole ed altro materiale di consumo per la elaborazione automatica dei dati
INPS_BS_D	5U1104072	Spese per i servizi di impiantistica degli stabili strumentali di proprietà o presi in affitto
INPS_BS_D	5U1210001	Spese legali connesse al recupero dei crediti contributivi e alla concessione e al recupero prestazioni
INPS_BS_D	8U1104015	Fitto di locali adibiti ad uffici
INPS_BS_V	8U1104052	Spese per la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro e per i servizi finalizzati alla rimozione dei rischi
INPS_BS_D	8U1104057	Fitto di stabili FIP adibiti ad uffici già di proprietà trasferiti al FIP
INPS_BS_D	8F1104015	Fitto Figurativo Locali ad uso Ufficio
INPS_VDCFI	5U2112010	Spese per manutenzione straordinaria e di adattamento degli stabili strumentali di proprietà
INPS_VDCFI	5U2112011	Spese di adattamento funzionale degli stabili strumentali di terzi
INPS_VDCFI	5U2112013	Spese di manutenzione straordinaria e adattamento degli stabili strumentali, già di proprietà, trasferiti al FIP
INPS_VDCFI	5U2112014	Spese di manutenzione straordinaria per la sicurezza e l'igiene sul posto di lavoro degli stabili di proprietà adibiti ad uffici e degli stabili strumentali, già di proprietà, trasferiti al FIP

c) **Corretta gestione del conto transitorio di Direzione regionale/Direzione di coordinamento metropolitano 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. 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.

8. Il Conto economico del Centro di Responsabilità (C.d.R.) e la sua struttura

Nel Conto economico di C.d.R. confluiscono tutte le entrate/uscite correlate alle finalità istituzionali e i relativi rendimenti di gestione, nonché i costi e i ricavi.

La struttura dei costi del Conto economico riflette le componenti collegate alla responsabilità gestionale della dirigenza. L'articolazione principale dei costi fornisce una rappresentazione del consumo di risorse distinta tra i costi diretti collegati alla produzione in senso stretto e quelli indiretti relativi alle altre aree funzionali in cui si articola la Direzione regionale/Direzione 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 e ai volumi di produzione (ad esempio, le spese postali per invii agli assicurati) e, infine, costi vincolati, cioè quei costi che non sono direttamente connessi alle scelte gestionali della dirigenza. Tuttavia, anche i costi vincolati riflettono la capacità gestionale della Direzione, in quanto tra questi la gran parte è amministrabile, in termini di destinazione dell'impiego, variandone quindi l'incidenza nel conto economico.

9. L'indice economico della gestione

Anche per il 2023 gli indicatori connessi ai fattori economici della produzione e dei fabbisogni saranno sintetizzati in un solo indice denominato "**Indice economico della gestione**", che sarà la media ponderata dei risultati dell'*indicatore di redditività*, dell'*indicatore Costi totali per Punto Omogeneizzato* e dell'*indicatore dei fabbisogni standard*.

INDICE ECONOMICO DI GESTIONE	Indicatore di redditività
	Indicatore costi totali per punto omogeneizzato
	Indicatore fabbisogni standard

9.1. L'indicatore di redditività

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

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

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

9.2. L'indicatore economico "costi totali per punto omogeneizzato"

L'indicatore "Costi totali per punto omogeneizzato", calcolato come rapporto tra i 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 a un costo minore).

9.3. L'indicatore dei fabbisogni standard

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

Il sistema di definizione dei fabbisogni secondo la tipologia dei costi standard, 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	Direzione regionale - Direzione coordinamento metropolitano CLUSTER
Indicatore fabbisogni standard	Indicatore sintetico costo di prodotto	Indicatori economici	
	Indicatore sintetico costo per immobili	Indicatori economici	
	Indicatore sintetico costo per beni e servizi	Indicatori economici	
	indicatore sintetico costo per personale	Indicatori economici	

Il numero indicatore del fabbisogno 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.

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

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

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

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

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

11. Controllo del Processo Produttivo e delle Autocertificazioni

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

Per il 2023 la programmazione del CPP interesserà:

- i controlli di II livello a cura delle Direzioni regionali e delle Direzioni di coordinamento metropolitano, con l'obiettivo di assicurare la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi assicurando, altresì, in coerenza con gli esiti dei controlli effettuati nell'anno precedente, i criteri di rotazione e proporzionalità nella selezione dei prodotti;

- i controlli di I livello operati dalle Strutture territoriali e supportati da specifica procedura.

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

In merito ai volumi di controlli da programmare per il 2023, questi dovranno essere almeno pari a quelli programmati per l'anno 2022.

Si precisa che solo i controlli di II livello saranno conteggiati ai fini del raggiungimento dell'obiettivo dell'indice dei controlli.

Con riferimento ai controlli sulle Autocertificazioni (AC), attraverso i quali l'Istituto persegue un obiettivo di qualità e legittimità, la programmazione per il 2023 sarà effettuata a cura delle Direzioni regionali/Direzioni di coordinamento metropolitano in accordo con le Strutture territoriali di rispettiva competenza, alla luce degli esiti dei controlli effettuati nell'anno precedente, delle peculiarità locali, dei criteri di rotazione e proporzionalità dei prodotti, degli indici di rischio connessi alla rilevanza dei benefici economici a essi collegati o del perseguimento di specifiche strategie di controllo, nonché nel rispetto dei volumi di controllo definiti a livello centrale.

Le attività di controllo che le Strutture territoriali effettueranno sulle AC, sia come Amministrazione precedente sia come Amministrazione certificante, sono oggetto di specifica valorizzazione per i cui criteri e modalità di applicazione si rinvia ai messaggi operativi in materia (cfr., da ultimo, i messaggi n. 2758 dell'8 luglio 2022 e n. 1888 del 4 maggio 2022).

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

12. Il processo di programmazione e *budget*

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

Il processo di programmazione e *budget* per il 2023 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);

Il Direttore generale, con propri provvedimenti, procederà ad assegnare il *budget* ai centri di responsabilità.

12.2. Gli strumenti per la programmazione delle attività istituzionali delle Strutture centrali

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

La programmazione per le Strutture centrali inizierà alla data di pubblicazione della presente circolare, con la formulazione dei fabbisogni delle risorse umane ed economiche sulle Attività Istituzionali. Tale attività si concluderà il **21 dicembre 2022**.

Come già specificato nel precedente paragrafo 4.3, in questa fase, la programmazione, in attesa che si completino i nuovi organigrammi, avrà a oggetto le Attività istituzionali attualmente in essere.

Successivamente all'approvazione del "Piano integrato di attività e organizzazione", con specifico messaggio, sarà comunicata la data di avvio della riprogrammazione delle nuove Attività istituzionali e la programmazione dei Progetti.

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

Il processo di programmazione e *budget* per il 2023 per le Strutture territoriali si svolgerà con la seguente tempistica:

1. l'elaborazione del piano di produzione e l'allocazione delle risorse **dalla data di pubblicazione della presente circolare fino al 21 dicembre 2022 (PB)**;
2. l'elaborazione dei piani di solidarietà interagenzia e interprovinciale **dalla data di pubblicazione della presente circolare fino al 21 dicembre 2022**;
3. la rilevazione del fabbisogno di risorse economiche **dalla data di pubblicazione della presente circolare fino al 21 dicembre 2022 (SAS)**;
4. l'elaborazione dei piani di solidarietà interregionale **dal 21 dicembre 2022**.

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

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

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

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

- programmazione dei dati di produzione e di impiego di risorse umane in modalità *Bottom-Up* (Agenzie, Direzioni provinciali, Filiali metropolitane, Filiale provinciale, Direzioni regionali, Direzioni di coordinamento metropolitano);
- consolidamento dei dati di programmazione della produzione e dell'impiego di risorse umane in modalità *Bottom-Up* (Agenzie, Direzioni provinciali, Filiali

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

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

- Produzione: per visualizzare e 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 e inserire i dati di programmazione relativi alle risorse umane per le Strutture di specifica competenza dell'utente e secondo diversi livelli di aggregazione (livello Sede/Agenzia, Provinciale/Filiale, Regionale/ coordinamento metropolitano e Nazionale) a seconda delle profilazioni;
- Solidarietà: per la visualizzazione e l'inserimento dei dati di programmazione relativi alla domanda e all'offerta di solidarietà per le Strutture di specifica competenza dell'utente e secondo diversi livelli di aggregazione (livello Sede/Agenzia, Provinciale/Filiale, Regionale/coordinamento metropolitano e Nazionale) a seconda delle profilazioni;
- Validazione Piano *Budget*: la funzionalità permette la validazione del Piano *Budget* chiuso e l'inoltro dello stesso alla Struttura sovraordinata di riferimento per la sua relativa validazione. La validazione avviene secondo i diversi livelli di aggregazione (livello Sede/Agenzia, Provinciale/Filiale, Regionale/coordinamento metropolitano e Nazionale) a seconda delle profilazioni.

All'interno della sezione intranet "Piano *Budget*" è possibile consultare tutta la Manualistica di supporto per l'utilizzo dell'applicativo, nonché una breve guida di introduzione alla programmazione.

Per le richieste di supporto tecnico è stata inoltre attivata la seguente casella di posta elettronica: supporto.pianobudget@inps.it.

Le richieste di supporto tecnico-informatico riferite a SAS dovranno essere indirizzate alla casella di posta supporto: SASworkforce@inps.it.

Il Direttore Generale
Vincenzo Caridi

Sono presenti i seguenti allegati:

Allegato N.1

Allegato N.2

Allegato N.3

Cliccare sull'icona "ALLEGATI"



per visualizzarli.