



Direzione Generale

Roma, 13/12/2023

*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. 103

E, per conoscenza,

*Al Commissario straordinario
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*

OGGETTO: Avvio del processo di programmazione e budget per l'anno 2024

SOMMARIO:

Sommario

Premessa

1. Obiettivi strategici 2024. 3

2. Linee Guida gestionali 2024. 3

2.1. Obiettivi generali di Ente 3

2.2. Obiettivi specifici 4

3. Principali novità 2024. 6

3.1. La clusterizzazione 6

3.2. La Produttività 7

<u>3.3. L'indice di deflusso. 10</u>
<u>3.4. La Sussidiarietà extra regionale 10</u>
<u>3.5. L'indice di giacenza 11</u>
<u>3.6. Il Cruscotto Qualità e Impatto. 11</u>
<u>3.7. Incentivo ordinario e incentivazione speciale 12</u>
<u>4. Il processo di programmazione e budget delle Strutture centrali 12</u>
<u>4.1. Le attività istituzionali delle Strutture centrali 14</u>
<u>4.2. Rilevazione dei fabbisogni di risorse umane ed economiche 14</u>
<u>4.3. Programmazione delle voci di costo discrezionali nella gestione delle risorse economiche delle Strutture centrali 15</u>
<u>5. Altri obiettivi delle strutture centrali 15</u>
<u>5.1. Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione per le Strutture centrali 15</u>
<u>5.2. Obiettivi di gestione della spesa per le Strutture centrali 17</u>
<u>6. Il processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali 17</u>
<u>6.1. I Piani di produzione 18</u>
<u>6.2. Fabbisogni economici 19</u>
<u>6.3. Altri Obiettivi delle strutture territoriali 19</u>
<u>6.3.1. Gestione della spesa 19</u>
<u>6.3.2. Gli indicatori economici 21</u>
<u>6.3.3. Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione (IEEP) per le Strutture territoriali 21</u>
<u>6.3.4. Controllo del Processo Produttivo e delle Autocertificazioni 22</u>
<u>6.3.5. Indice Audit 23</u>
<u>7. Progetti Locali di miglioramento. 23</u>
<u>8. Il processo di programmazione e budget 25</u>
<u>8.1. Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget 25</u>
<u>8.2. La negoziazione 25</u>
<u>8.3. Gli strumenti per la programmazione delle attività istituzionali delle Strutture centrali 26</u>
<u>8.4. Gli strumenti di programmazione delle Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano. 26</u>

Premessa

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) con la Relazione Programmatica, approvata con Deliberazione n. 33 del 17 luglio 2023, ha determinato le Linee strategiche e di indirizzo per le attività dell'Istituto per il triennio 2024-2026, elaborate in rapporto allo scenario macroeconomico ed istituzionale, alla legislazione di settore vigente ed alle iniziative legislative in itinere. In attuazione degli indirizzi strategici del CIV, il Commissario straordinario ha individuato, con la Determinazione commissariale n. 57 del 4 ottobre 2023, le Linee Guida Gestionali (LGG) per l'anno 2024, indicando le aree di intervento dell'azione amministrativa e le linee di attività.

Da ultimo, con determinazione del Commissario straordinario n. 79 del 8 novembre 2023, è stato predisposto il progetto del Bilancio preventivo finanziario generale, di competenza e di cassa ed economico-patrimoniale generale dell'INPS per l'esercizio 2024, attualmente all'approvazione del CIV.

1. Obiettivi strategici 2024

Il documento elaborato dal CIV si articola in 8 "Missioni", nelle quali sono esposte 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 sottosezioni ("Programmi") nelle quali sono contenuti gli indirizzi strategici, aventi la finalità di dare maggior valore alla centralità dell'utenza.

2. Linee Guida gestionali 2024

Con le Linee Guida Gestionali del Commissario straordinario sono state individuate n. 23 linee di intervento:

- n. 4 sono state individuate come Obiettivi Generali di Ente (OGE);
- n. 19 sono Obiettivi Specifici (SP) che saranno assegnati a specifiche strutture dell'Istituto.

Le 4 linee di intervento degli Obiettivi Generali di Ente riguardano settori di attività strategici che per la loro realizzazione necessitano di un maggiore presidio da parte delle strutture. Gli obiettivi specifici aventi carattere di particolarità saranno assegnati ad uno o più centri di responsabilità. Le Linee Guida Gestionali hanno confermato, inoltre, gli obiettivi già indicati dal Consiglio di Amministrazione per il 2023 e che non hanno trovato piena definizione entro l'anno di riferimento.

2.1. Obiettivi generali di Ente

I 4 Obiettivi Generali di Ente individuati con le Linee Guida Gestionali sono i seguenti:

	RELAZIONE PROGRAMMATICA CIV	LINEA GUIDA GESTIONALE – OBIETTIVI GENERALI DI ENTE
1	2.1 – 2.6 Assegni ed indennità di accompagnamento agli invalidi civili - Inclusione sociale	Sviluppo dell'automazione dei processi di gestione dell'invalidità civile.
2	1.1 – 1.2 – 10.3 Pensioni lavoratori dipendenti del settore privato - Pensioni lavoratori dipendenti del settore pubblico - Conto assicurativo	Implementazione delle posizioni assicurative ottimizzando le procedure e la collaborazione con i datori di lavoro - estratto conto certificativo.
3	4.1.d - 4.1.i - 10.2 Piani pluriennali, Attività di vigilanza -	Recupero dei crediti contributivi e da prestazioni. Potenziamiento dell'attività di vigilanza e di

	Gestione dei rischi - Crediti	contrasto ai fenomeni fraudolenti.
4	4.1.h Contenzioso	Predisposizione di iniziative, misure e procedure per la deflazione e la gestione efficiente del contenzioso.

La loro attuazione è affidata ad attività progettuali, caratterizzate da output oggettivi e misurabili, che saranno definite nel Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO), 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:

- Indice del Cruscotto Qualità e Impatto "Gestione Conto Assicurativo Individuale";
- Indice del Cruscotto Qualità ed Impatto "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 del Cruscotto Qualità e Impatto "Indice contenzioso" e indicatori sulla giacenza ponderata dei ricorsi amministrativi delle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano e delle Direzioni centrali di prodotto;
- Indici del Cruscotto Qualità e Impatto "Invalidità civile" e, per la fase sanitaria, "Efficacia Prestazioni Assistenziali".

2.2. Obiettivi specifici

I 19 Obiettivi Specifici individuati con le Linee Guida Gestionali sono i seguenti:

	RELAZIONE PROGRAMMATICA CIV	LINEA GUIDA GESTIONALE - OBIETTIVI SPECIFICI
1	1.1 – 10.3 Pensioni lavoratori dipendenti del settore privato - Conto assicurativo	Prestazioni pensionistiche: interventi per il miglioramento dei tempi di erogazione e dei servizi al pensionato.
2	1.5 TFR e TFS lavoratori dipendenti del settore pubblico	Efficientamento e automazione delle procedure di liquidazione delle prestazioni di TFR/TFS.
3	3.2 - 3.5 Integrazioni salariali - TFR e crediti da lavoro da imprese insolventi	Sviluppo e potenziamento degli strumenti di gestione degli ammortizzatori sociali.
4	2.6 Inclusione sociale	Implementazione delle misure di inclusione sociale e lavorativa: supporto per la formazione al lavoro (SFL) e assegno di inclusione (ADI). Sviluppo del sistema informativo per l'inclusione sociale e lavorativa (SIISL).
5	2.3 – 2.6 Sostegno alla famiglia – Inclusione sociale	Efficientamento procedurale delle misure di sostegno al reddito e alla famiglia. Evoluzione del progetto "INPS per tutti". Sviluppo della piattaforma integrata dei dati.
6	2.5 - 4.9 Prestazioni creditizie e sociali - Welfare aziendale, Strutture sociali	Sviluppo delle procedure e degli strumenti per l'ottimale gestione delle prestazioni creditizie e sociali.

7	10.2.a Rete lavoro agricolo di qualità - Area lavoro Agricolo	Lavoro agricolo: innovazioni tecnologiche e procedurali e interventi formativi. Valorizzazione della rete del lavoro agricolo di qualità.
8	4.1.a - 4.1.b - 4.1.c - 4.1.f Nuova Carta dei Servizi - Accesso ai servizi - Articolazione della presenza dell'Istituto – Ciclo performance	Evoluzione del modello di servizio. Revisione del sistema di valore pubblico.
9	4.1.c - 4.2. – 4.3 Articolazione della presenza dell'Istituto - Sistemi informativi - Risorse umane	Valorizzazione delle risorse umane. sviluppo di pratiche organizzative volte ad assicurare l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata per la piena soddisfazione del capitale umano a beneficio dei servizi erogati.
10	4.1 - 4.1.b Indirizzo politico-amministrativo – Accesso ai servizi	Rete con i partner istituzionali: valorizzazione dell'interazione in ottica di efficace e sinergica collaborazione.
11	4.5 - 4.10 Valorizzazione Patrimonio strumentale – Valorizzazione Patrimonio da reddito	Interventi di razionalizzazione del patrimonio strumentale e a reddito.
12	4.10 - 9.1 Valorizzazione Patrimonio strumentale - Attività di ricerca	Promozione di misure per lo sviluppo sostenibile e l'efficientamento energetico. Potenziamento della centrale unica acquisti.
13	10.1 – 4.1.d Politiche di bilancio - Piani pluriennali, Attività di vigilanza	Elaborazione del nuovo sistema di pianificazione, programmazione e budgeting.
14	4.2. Sistemi informativi	Evoluzione dell'infrastruttura tecnologica e digital transformation al fine di elevare la qualità dei servizi.
15	4.2. Sistemi informativi	Sviluppo degli strumenti di gestione e controllo dei servizi erogati dalle SOCIETÀ 3-I SPA e INPS SERVIZI.
16	2.6 - 4.3 - 9.1 Inclusione sociale - Risorse umane - Attività di ricerca	Potenziamento e valorizzazione delle attività di formazione e ricerca.
17	9.2 Open Data	Valorizzazione del patrimonio informativo dell'istituto in un'ottica di piena condivisione delle informazioni e dei dati finalizzata al miglioramento dei servizi ed alla semplificazione dell'accesso agli stessi da parte di cittadini ed imprese.
18	-	Attività di comunicazione esterna volta a favorire il rafforzamento del rapporto fiduciario con l'utenza e a migliorare l'immagine esterna dell'istituto.
19	-	Obiettivi già indicati dal CDA che non hanno trovato piena attuazione entro l'anno di riferimento.

La loro attuazione si concretizza, analogamente agli OGE, in attività progettuali, caratterizzate da output oggettivi e misurabili, che saranno definite nel Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO), di cui all'articolo 6 del D.L. 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113.

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 PIAO (per gli obiettivi strategici) e con l'emanazione della determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi gestionali.

3. Principali novità 2024

3.1. La clusterizzazione

L'esigenza di valorizzare maggiormente sia le attività svolte da INPS verso i cittadini, con un focus incentrato sulla persona, sia il risultato delle strutture (performance organizzativa) al fine di tenere in considerazione gli elementi endogeni ed esogeni rappresentativi delle peculiarità organizzative e di contesto, ha reso necessario un nuovo ed articolato processo di clusterizzazione delle strutture, al fine di individuare i coefficienti di ponderazione necessari per poterle valutare in modo omogeneo. Sono stati considerati due macro-aggregati di parametri: il primo relativo alla **complessità della Struttura** e il secondo relativo alla **complessità del Contesto Socioeconomico** all'interno del quale la struttura stessa opera.

Questi parametri permettono la rappresentazione delle strutture in aggregati omogenei (c.d. Cluster), all'interno dei quali le diverse Strutture sono state classificate sulla base di specifici indicatori rappresentativi dei fattori più significativi di complessità della Struttura e di Complessità del Contesto socioeconomico.

La valutazione della Complessità della Struttura e della Complessità del Contesto socioeconomico è stata effettuata attraverso i parametri endogeni ed esogeni provenienti da accreditate fonti istituzionali.

Il processo di clusterizzazione ha portato ad individuare 5 fasce di complessità:

- Basso
- Medio-basso
- Medio
- Medio-alto
- Alto

La clusterizzazione permetterà, pertanto, di applicare coefficienti di ponderazione sul risultato ottenuto dall'aggregazione dei KPI relativi ai vari obiettivi di ciascun ambito valoriale.

3.2. La Produttività

La maggiore attenzione alla valorizzazione dell'attività delle strutture, la maggiore spinta all'automatizzazione dei processi di lavoro (esempio "Naspi"), nonché l'esigenza di valorizzare l'impatto che l'attività svolge nei confronti dell'utente finale, rendono necessario il superamento dell'indicatore di Produttività (c.d. 124), ad oggi non più adatto per una rilevazione fedele della realtà produttiva dell'Istituto.

Il gruppo di lavoro centro-territorio, con il coinvolgimento delle Direzioni di prodotto, ha individuato una selezione di prodotti che hanno un impatto (outcome) diretto sull'utenza (c.d. "**Prodotti ad Elevato Impatto**") e, di conseguenza, una significatività maggiore in termini di valore pubblico.

La misurazione della Produttività avviene a livello di Direzione Regionale/DCM, con riferimento

al definito omogeneizzato dei Prodotti ad Elevato Impatto (c.d. "Prodotti Star").
I prodotti riguardano due aree specifiche e sono n. 28 nell'Area Servizi e n. 26 nell'Area Flussi.
La formula per il calcolo della produttività è la seguente:

*Definito omogeneizzato dei Prodotti ad Elevato Impatto
Risorse amministrative disponibili (elevate professionalità, funzionari,
assistenti, ed operatori + comandati) (*)*

(*) al netto del centralino

Per quanto riguarda il denominatore, si considera la presenza nel periodo di tutte le risorse umane (inclusi i comandati) comprese quelle delle Direzioni regionali/DCM, indipendentemente dalla loro allocazione. Sono esclusi dal calcolo i profili sanitario, tecnico, edilizio, informatico, socioassistenziale e ispettore di vigilanza.

Nelle tabelle sottostanti vengono elencati i Prodotti ad Elevato Impatto individuati:

Prodotti Area Servizi:

Area	Prodotti	Descrizione Prodotto
A0	A0N1_01_01	VECCHIAIA (gestione privata)
A0	A0N1_01_02	ANTICIPATA - ANZIANITÀ (gestione privata)
A0	A0N1_01_03	INVALIDITA' + INABILITA' (gestione privata)
A0	A0N1_01_04	INDIRETTE (gestione privata)
A0	A0N1_01_07	REVERSIBILITA E RATEO (gestione privata)
A0	A0N1_01_08	CERTIFICAZIONE DIRITTO A PENSIONE
A0	A0N1_02_01	PRESTAZIONI PER EVENTI DI DISOCCUPAZIONE
A0	A0N1_02_02	PRESTAZIONI DI SOSTEGNO DELLA GENITORIALITA'
A0	A0N1_02_03	PRESTAZIONI PER EVENTI DI MALATTIA
A0	A0N1_03_01	INVCIV - PAGAMENTO PROVVIDENZE
A0	A0N1_03_03	SERVIZI ASSISTENZIALI VARI
A0	A0N2_01_01	ASSEGNI E SUSSIDI
A0	A0N2_01_03	INDENNITA' MATERNITA'

A0	A0N2_01_04	INDENNITA' MALATTIA
A0	A0N2_01_05	AMMORTIZZATORI SOCIALI-SERVIZI VARI
A0	A0N2_02_02	WELFARE
A0	A0N3_01_01	RISCATTO E RICONGIUNZIONE (gestione privata)
A0	A0N3_01_02	RISCATTO E RICONGIUNZIONE (gestione pubblica)
A0	A0N3_01_04	SISTEMAZIONE POSIZIONE ASSICURATIVA (gestione pubblica)
A0	A0N4_01_01	PENSIONI (gestione pubblica)
A0	A0N4_02_01	PENSIONI (PALS)
A0	A0N4_03_01	ASSEGNO STRAORDINARIO DI ACCOMPAGNAMENTO ALLA PENSIONE
A0	A0N4_03_03	FONDI SPECIALI
A0	A0N4_04_01	TRATTAMENTI DI FINE SERVIZIO TFR/TFS
A0	A0N5_01_01	PENSIONI IN CONVENZIONE INTERNAZIONALE
A0	A0N6_03_01	GESTIONE EVENTI INVCIV
A0	A0N6_04_02	GESTIONE PRESTAZIONI INDEBITE
A0	A0N6_04_05	AZIONI SURROGATORIE

Prodotti Area Flussi:

Area Prodotti Descrizione Prodotto

B0	B0P1_01_02	ART COM - GESTIONE ANAGRAFICA CONTRIBUTIVA
B0	B0P1_01_03	ART COM - SERVIZI VARI
B0	B0P1_01_04	AUT AGR - GESTIONE ANAGRAFICA CONTRIBUTIVA
B0	B0P1_01_06	AZ AGR - GESTIONE ANAGRAFICA CONTRIBUTIVA
B0	B0P1_01_08	AZ DM - DENUNCE ERRATE - RETTIFICATE
B0	B0P1_01_10	AZ. DM - GESTIONE ANAGRAFICA CONTRIBUTIVA
B0	B0P1_01_11	GESTIONE SEPARATA - GESTIONE DENUNCE

- B0 BOP1_01_14 LD - GESTIONE ANAGRAFICA CONTRIBUTIVA
- B0 BOP1_01_15 PDAP - GESTIONE DMA
- B0 BOP1_01_16 SISTEMAZIONE DENUNCE INDIVIDUALI
- B0 BOP2_01_01 PDAP - IMPLEMENTAZIONE VOLONTARIA POSIZIONE ASSICURATIVA INDIVIDUALE
- B0 BOP2_02_01 PDAP - CONTROLLO REGOLARITA' CONTRIBUTIVA
- B0 BOP3_01_01 ART COM - ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO
- B0 BOP3_01_02 AGRICOLI - ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO
- B0 BOP3_01_03 AZ DM - ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO
- B0 BOP3_01_06 GESTIONE SEPARATA - ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO
- B0 BOP3_01_07 ILLECITI PENALI
- B0 BOP3_01_10 CERTIFICAZIONE REGOLARITA' CONTRIBUTIVA
- B0 BOP3_02_01 ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO - SERVIZI VARI
- B0 BOP4_01_01 INTEGRAZIONI SALARIALI
- B0 BOP4_01_02 TRATTAMENTO FINE RAPPORTO
- B0 BOP4_02_01 CONTROLLI DI COMPATIBILITA' INTEGRAZIONI SALARIALI
- B0 BOP4_03_02 FROZEN
- B0 BOP4_03_04 AZ DM - REGOLARIZZAZIONI NRC
- B0 BOP4_04_01 REGOLARIZZAZIONI
- B0 BOP4_04_02 VIGILANZA DOCUMENTALE - SERVIZI VARI

Il raggiungimento dell'obiettivo finale è misurato con riferimento all'obiettivo definito in sede di consolidamento della programmazione 2024 ed assegnato con determinazione del Direttore generale.

La consuntivazione sarà effettuata con riferimento alla produzione omogenizzata definita dei Prodotti ad Elevato Impatto (c.d. Prodotti Star) secondo la formula precedentemente illustrata. Al fine di consentire maggiore flessibilità operativa, l'obiettivo di produttività viene misurato esclusivamente a livello di Direzione regionale e Direzione di coordinamento metropolitano.

3.3. L'indice di deflusso

L'indice di deflusso delle aree di produzione è un elemento essenziale tra gli obiettivi di performance organizzativa, in quanto indica la capacità delle strutture produttive di creare valore pubblico, assicurando la capacità di risposta alla domanda di servizio degli utenti e garantendo un flusso di produzione che non generi attese superiori a quelle previste dalla Carta dei Servizi.

Tale indice assume rilievo in quanto la fase di programmazione della Produzione verrà effettuata sulla base del principio dell'Indice di deflusso uguale ad 1, ossia garantendo che ogni struttura lavori tutto il volume delle domande pervenute nel periodo. Potranno essere previsti indici di deflusso maggiori di 1 nei casi in cui occorra gestire una giacenza superiore ad una soglia di criticità, da definire all'esito delle negoziazioni.

3.4. La Sussidiarietà extra regionale

La sussidiarietà è un'importante leva gestionale indirizzata al conseguimento del riequilibrio dei carichi di lavoro fra strutture con livelli diversi di copertura delle dotazioni organiche e di volumi di arretrato, ampiamente utilizzata a livello intra-regionale (c.d. solidarietà

infraregionale), coerentemente alla regionalizzazione dell'obiettivo di produttività. Al fine di garantire la massima omogeneità dei risultati quali-quantitativi sul territorio nazionale, possono essere previsti, in fase di programmazione, "Interventi di sussidiarietà interregionale" (c.d. sussidiarietà extraregionale) associati a uno specifico obiettivo di performance organizzativa, che verrà assegnato con determinazione dal Direttore Generale al Direttore regionale/di coordinamento metropolitano della struttura sussidiante. Il Direttore Regionale/di Coordinamento metropolitano, nella determinazione di assegnazione degli obiettivi, rende corresponsabili:

- i Dirigenti delle aree manageriali di produzione della Direzione regionale/Coordinamento metropolitano interessate agli interventi;
- i Direttori provinciali e di Filiale ed i dirigenti d'area coinvolti nell'intervento.

La gestione degli interventi di sussidiarietà sarà valutata e gestita centralmente dalla Direzione Generale - Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione, con l'obiettivo di garantire omogeneità di servizio agli utenti, a prescindere dalla zona geografica nella quale si collocano. La sussidiarietà sarà assegnata a livello regionale e farà riferimento principalmente ai Prodotti ad Elevato Impatto ("Prodotti Star"), proprio nell'ottica di garantire livelli di servizi omogenei a livello nazionale; sarà responsabilità della Direzione Regionale - nella cui competenza ricadono le sedi sussidiarie - gestire a livello operativo la produzione assegnata in sussidiarietà con le determinazioni del Direttore generale.

In termini di valutazione, la produzione effettuata in regime di sussidiarietà sarà rendicontata separatamente dalla produzione della Direzione regionale o di Coordinamento metropolitano, al fine di attribuire il deflusso risultante alla sussidiata e la produttività alla sussidiante.

3.5. L'indice di giacenza

L'indice di giacenza, riferito a tutti i prodotti del catalogo, esprime in giorni il rapporto tra giacenza finale e pervenuto nel periodo.

L'I.G. si calcola con la seguente formula:

$$\text{Giacenza finale omogeneizzata} * \text{Giorni di competenza} \\ \text{Pervenuto omogeneizzato}$$

L'indice di giacenza non è elemento che concorre alla valutazione della performance organizzativa, ma è un indicatore di controllo gestionale al quale far riferimento per monitorare l'andamento delle strutture.

3.6. Il Cruscotto Qualità e Impatto

Il valore pubblico è inteso come valore percepito dai cittadini e dagli utenti e prodotto grazie al concorso di tutte le risorse umane, organizzative, tecnologiche e finanziarie impegnate nel processo di erogazione del servizio ed incide sulla misura della performance diventandone l'elemento centrale su cui costruire il sistema di misurazione e di valutazione dell'Istituto. In questa logica, il Cruscotto Qualità che INPS da alcuni anni utilizza per misurare l'efficacia della propria azione amministrativa è stato rivisto per l'anno 2024 ed è stato ridenominato "**Cruscotto Qualità e Impatto**".

L'indicatore di riferimento per la misura dell'efficacia delle aree di produzione è l'Indice sintetico di Qualità e Valore Pubblico delle aree di produzione, così come calcolato nell'ambito del Cruscotto Qualità e Impatto.

L'indicatore sintetico di qualità e valore pubblico si suddivide in due sezioni:

- "Indice sintetico di Qualità delle aree di produzione: rileva la qualità espressa nell'erogazione del servizio con particolare riferimento ai Prodotti ad Elevato Impatto ("Prodotti Star") che rappresentano, come detto in precedenza, una selezione di Prodotti con impatto (outcome) diretto sull'utenza;
- "Indice sintetico del valore pubblico": rileva la percezione del livello di servizio da parte dell'utenza e misurata attraverso indicatori di impatto come percepiti dal soggetto fisico e dal soggetto giuridico.

Gli indici sintetici sono misurati attraverso la valutazione ponderata di indicatori elementari di performance e di impatto.

Per il 2024, tenuto conto che è il primo anno di avvio del nuovo sistema di misurazione della produzione e della qualità, il budget degli indicatori della sezione "Indice sintetico di Qualità e Valore Pubblico delle aree di produzione" verrà assegnato considerando il risultato del 2023, fatta eccezione per qualche indicatore al quale potrà essere assegnato un budget fisso.

3.7. Incentivo ordinario e incentivazione speciale

Le nuove logiche di valutazione dell'attività delle strutture e del valore generato hanno reso necessario introdurre elementi di innovazione rispetto a quelli utilizzati per il 2023.

1. **Incentivo ordinario:** per il personale inquadrato nelle famiglie professionali, si farà riferimento alla media tra l'indice di produttività dei Prodotti ad Elevato Impatto (c.d. Prodotti Star), calcolato a livello di DR e DCM, e l'indice di deflusso delle aree di produzione, sempre calcolato a livello di DR e DCM.
2. **Incentivazione speciale** (Progetti Speciali art. 18 L. 88/1989): per il personale inquadrato nelle famiglie professionali e per il personale dirigente, si farà riferimento allo scostamento da budget dell'indicatore sintetico di qualità e valore pubblico aree di produzione del Cruscotto a livello di DR/DCM/DP/FM/FP. Per la Direzione generale si farà riferimento allo scostamento nazionale.

4. Il processo di programmazione e budget delle Strutture centrali

Nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione saranno inseriti i progetti proposti nell'ambito del Piano di evoluzione dei Servizi da ciascuna Direzione centrale, distinti tra progetti attuativi degli indirizzi strategici determinati dagli Organi e progetti che afferiscono all'attività ordinaria di presidio all'evoluzione delle dimensioni qualificanti il servizio, insieme a progetti specificamente elaborati dalle Strutture centrali per l'attuazione delle Linee Guida Gestionali. Tali progetti rientreranno nella valutazione della performance organizzativa e confluiranno nella specifica sezione del PIAO.

La definizione di tali attività progettuali ha preso avvio con la pubblicazione del messaggio Hermes n. 3318/2023, avente ad oggetto il «Processo per il governo dell'evoluzione dei servizi 2024» in modalità strutturata e integrata con il Ciclo di programmazione dell'Istituto di seguito rappresentato.

In considerazione delle Diretrici specifiche e trasversali di Evoluzione dei Servizi contenute

nelle lettere degli indirizzi, dei dati di produzione e di qualità, degli input forniti dagli utenti, dei riscontri della funzione Audit e dell'analisi AS-IS di servizi, processi e procedure, sono stati presentati, sull'applicazione AppPES, i progetti rispondenti alle nuove esigenze per l'anno 2024.

Al fine di dare completa attuazione alle Linee Guida Gestionali individuate per l'anno 2024, tra i progetti del Piano di Evoluzione dei Servizi sono stati evidenziati quelli a valenza strategica e i progetti a carattere istituzionale, e, laddove gli indirizzi strategici non fossero direttamente collegabili alle Direttici del PES, sono state elaborate specifiche attività progettuali.

Le attività progettuali consolidate, per le quali verrà confermata, entro il **31 dicembre 2023**, la fattibilità economica, confluiranno nel Piano di Evoluzione dei servizi per l'anno 2024, che verrà approvato, dal Direttore generale, entro il **10 gennaio 2024** e costituiranno parte integrante del PIAO 2024-2026.

4.1. Le attività istituzionali delle Strutture centrali

Per le Direzioni centrali coinvolte nel Processo di governo per l'evoluzione dei servizi per l'anno 2024, le attività istituzionali saranno costituite dai progetti del PES che rientrano nell'ambito dell'attività ordinaria di presidio all'evoluzione dei servizi e dalle attività proprie di auto-funzionamento.

Per tutte le altre Strutture centrali, le attività istituzionali verranno individuate in base all'ordinamento delle funzioni centrali e territoriali vigente. 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.

4.2. Rilevazione dei fabbisogni di risorse umane ed economiche

Ciascuna Struttura centrale dovrà programmare per ogni attività progettuale e/o istituzionale l'impiego di risorse umane ed economiche necessarie per la realizzazione della specifica attività.

Il **18 dicembre 2023** si procederà all'apertura di una prima fase di programmazione per le attività istituzionali e per le attività progettuali definite espressamente in funzione dell'attuazione delle Linee Guida Gestionali. Dall'**11 gennaio 2024** seguirà l'apertura di una seconda fase di programmazione per le attività progettuali, sia strategiche che istituzionali, che saranno state approvate nell'ambito del Piano di Evoluzione dei Servizi.

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).

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.

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

Per il 2024, le voci di costo discrezionali da programmare saranno le seguenti:

- 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 delle risorse dovrà essere effettuata una valutazione delle risorse impiegate nell'anno precedente in rapporto sia al carico di lavoro che alle unità medie presenti nell'anno.

5. Altri obiettivi delle strutture centrali

Accanto alle attività connesse al conseguimento dei PES, saranno assegnati, in ragione delle specifiche competenze di ogni struttura centrale, ulteriori obiettivi. Di seguito vengono illustrati i più significativi.

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

L'indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione -IEEP è collegato ad alcuni valori che hanno riflessi in termini di Bilancio, generati direttamente dalle attività delle Strutture di produzione.

Anche per il 2024 l'indicatore sarà articolato in due macroaree, "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 stessa del 2023.

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

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

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

Struttura Centrale

Obiettivi 2024

Indicatore Efficacia Economico-Finanziaria della produzione

Direzione Centrale Entrate

Accertamento contributi in fase gestione flussi
Accertamento contributi da vigilanza ispettiva, documentale e da regolarizzazioni amministrative (DMV)
Accertamento Estratto Conto delle Amministrazioni (ECA)
Minori prestazioni da vigilanza ispettiva e documentale
Incassi da vigilanza ispettiva e documentale
Incassi da altre regolarizzazioni contributive
Incassi da accertamento Estratto Conto delle Amministrazioni (ECA)

Direzione Centrale Pensioni

Accertamento da prestazioni previdenziali indebite (gestione privata e pubblica)
Pagamento per interessi legali da prestazioni previdenziali
Incassi da prestazioni previdenziali e assistenziali indebite
Incassi da azioni surrogatorie per prestazioni previdenziali
Incassi da riscatti e ricongiunzioni
Incassi da versamenti volontari

Direzione Centrale Ammortizzatori Sociali

Accertamento da prestazioni indebite per ammortizzatori sociali
Pagamenti per interessi legali da prestazioni per ammortizzatori sociali
Incassi da prestazioni indebite per ammortizzatori sociali
Incassi da azioni surrogatorie per ammortizzatori sociali
Incassi da visite mediche di controllo richieste dal datore di lavoro

Direzione Centrale Inclusione e Invalidità Civile

Accertamento da prestazioni indebite per non autosufficienza, invalidità civile e altre
Pagamento per interessi legali per non autosufficienza e invalidità civile
Incassi da prestazioni previdenziali e assistenziali indebite
Incassi da azioni surrogatorie per prestazioni da non autosufficienza, invalidità civile e altre

Coordinamento Generale Medico Legale

Incassi da azioni surrogatorie

5.2. Obiettivi di gestione della spesa per le Strutture centrali

Alle Direzioni centrali responsabili di budget di spesa sarà attribuito l'obiettivo specifico inerente alla gestione della spesa e relativo alla "**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 Direzione regionale o Direzione Coordinamento metropolitano 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.

6. Il processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali

La programmazione delle Strutture territoriali per l'anno 2024 sarà incentrata su alcuni obiettivi. In particolare:

1. conseguimento dell'obiettivo di produttività sui Prodotti ad Elevato Impatto (Prodotti Star);
2. conseguimento dell'obiettivo dell'indice di deflusso delle aree di produzione;
3. conseguimento degli obiettivi di budget dell'Indice sintetico di Qualità e Valore pubblico;
4. indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione (IEEP);
5. indicatore di redditività, indicatore costi totali per punto omogenizzato, indicatore dei fabbisogni standard;
6. corretta gestione della spesa;
7. effettuazione dei controlli previsti dal piano dei Controlli del Processo Produttivo e delle Autocertificazioni;
8. indice controlli Audit;
9. razionalizzazione logistica.

6.1. I Piani di produzione

Il piano dovrà assicurare il raggiungimento della piena conformità dei processi di produzione, salvaguardando la correttezza delle lavorazioni delle domande pervenute, con una costante azione di monitoraggio delle giacenze.

Per il 2024, al fine di garantire l'applicazione di criteri uniformi, la Direzione centrale

Pianificazione e Controllo di Gestione elaborerà, per ogni struttura regionale e di coordinamento metropolitano, una proposta di Piano di Produzione, dei valori obiettivo dell'Indice di Deflusso delle aree di produzione e dell'Indice di Produttività calcolato sui Prodotti ad Elevato Impatto; il Piano di Produzione ed i valori obiettivo degli indici saranno inseriti nella procedura Piano Budget, che sarà visualizzabile a partire dalla data di pubblicazione della circolare (**versione VO_2024**). Il Piano di Produzione 2024 proposto a livello di Direzione regionale/ Direzione di coordinamento metropolitano/ sede è elaborato utilizzando i seguenti criteri:

- preconsuntivo volumi di produzione al 31 ottobre, proiettato al 31 dicembre 2023;
- valutazione di attività con carattere di stagionalità e/o flussi di pervenuto anomalo;
- — ipotesi obiettivo dell'Indice di produttività dei Prodotti ad Elevato Impatto e dell'Indice di deflusso aree di produzione 2024, entrambi a livello di Direzione regionale/ Direzione di Coordinamento metropolitano. L'Indice di Produttività è calcolato con riferimento alla sola produzione dei Prodotti ad Elevato Impatto (Star), in rapporto a tutte le risorse umane di profilo amministrativo, sommando quindi anche le risorse attualmente allocate nel CIC "Formazione neoassunti" (codice CIC XXXX2030) e neutralizzate fino al 31 dicembre 2023.

Parimenti sarà visualizzabile sempre a partire dalla data di pubblicazione della circolare anche la versione **VO.1_2024**, nella quale saranno riportati i valori della versione **VO_2024** per consentire alle strutture di effettuare le attività di programmazione previste, al fine di garantire coerenza al Piano di Produzione e ai valori obiettivo proposti.

La proposta di Piano di Produzione 2024 (**VO.1_2024**) sarà oggetto di confronto in occasione della negoziazione con ciascuna Direzione regionale e di Coordinamento metropolitano. La proposta, oggetto di negoziazione, sarà solo quella complessivo regionale/di coordinamento metropolitano, che riporterà l'indicazione dei volumi di produzione omogeneizzati complessivi richiesti per l'obiettivo di deflusso e/o per gli interventi di sussidiarietà di Piano di Produzione. A conclusione delle attività di negoziazione, sempre in ambiente Piano Budget, le Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano valideranno o modificheranno sulla versione **VO.1_2024** i dati in coerenza con le risultanze degli obiettivi concordati.

Per realtà territoriali regionali o di coordinamento metropolitano che hanno una giacenza superiore a quella critica, possono essere previsti in fase di programmazione interventi in sussidiarietà extraregionale. Resta salva, comunque, la possibilità per il Direttore regionale e di coordinamento metropolitano di elaborare piani di aggressione della stessa con la leva gestionale dei progetti locali.

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.

6.2. Fabbisogni economici

Per quanto riguarda la programmazione dei fabbisogni economici (**SAS**), si ricorda che la stessa è stata avviata con messaggio Hermes del 15 novembre 2023 n. 4042. La Direzione centrale Pianificazione Controllo di gestione procederà, in esito alla negoziazione, ad effettuare i necessari allineamenti in SAS tra la programmazione dei fabbisogni ed i piani di produzione.

6.3. Altri Obiettivi delle strutture territoriali

Alle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano sono attribuiti anche specifici obiettivi

attinenti agli aspetti di spesa e contabili.

6.3.1. Gestione della spesa

La corretta programmazione dei fabbisogni economici è elemento essenziale che ha naturali riflessi nei documenti di bilancio. Tali aspetti sono rilevanti sia in occasione della programmazione sia in corso d'anno per la corretta allocazione delle partite contabili.

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

b) Fabbisogni economici (IV Forecast): scostamento massimo del +/-5% tra budget economico (forecast) e l'utilizzato (costi effettivi da SAP CO e spese da Contabilità finanziaria) da parte delle Direzioni regionali/di Coordinamento metropolitano a livello di capitolo di spesa. 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	Capitoli	Descrizione
VDC		
INPS_PR_D	4U1102002	Compensi per lavoro straordinario e turni
INPS_PR_D	4U1102005	Indennità e rimborso spese per missioni all'interno
INPS_PR_D	4U1102028	Spese per l'erogazione dei buoni pasto al personale dipendente
INPS_BS_D	4U1206063	Borsa di studio per praticanti legali
INPS_BS_D	5U1104001	Acquisto libri, pubblicazioni tecniche, quotidiani e riviste
INPS_BS_D	5U1104005	Stampa modelli, acquisto carta, cancelleria e altro materiale di consumo
INPS_BS_D	5U1104009	Manutenzione e noleggio impianti, macchine, apparecchiature sanitarie, mobili e attrezzi ed altri beni mobili
INPS_BS_D	5U1104012	Spese per illuminazione e forza motrice degli uffici
INPS_BS_D	5U1104013	Spese per riscaldamento e condizionamento d'aria degli uffici
INPS_BS_D	5U1104014	Spese di conduzione, pulizia, igiene e vigilanza per i locali adibiti ad uffici
INPS_BS_D	5U1104016	Spese di manutenzione ordinaria degli stabili strumentali di proprietà o presi in affitto
INPS_BS_D	5U1104018	Spese di facchinaggio, trasporti e spedizioni varie
INPS_BS_D	5U1104040	Stampati, nastri magnetici, pellicole ed altro materiale di consumo per la elaborazione automatica dei dati
INPS_BS_D	5U1104072	Spese per i servizi di impiantistica degli stabili strumentali di proprietà o presi in affitto
INPS_BS_D	5U1210001	Spese legali connesse al recupero dei crediti contributivi e alla concessione e al recupero prestazioni
INPS_BS_D	8U1104015	Fitto di locali adibiti ad uffici
INPS_BS_V	8U1104052	Spese per la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro e per i servizi finalizzati alla rimozione dei rischi
INPS_BS_D	8U1104057	Fitto di stabili FIP adibiti ad uffici già di proprietà trasferiti al FIP
INPS_BS_D	8F1104015	Fitto Figurativo Locali ad uso Ufficio

- INPS_VDCFI 5U2112010 Spese per manutenzione straordinaria e di adattamento degli stabili strumentali di proprietà
- INPS_VDCFI 5U2112011 Spese di adattamento funzionale degli stabili strumentali di terzi
- INPS_VDCFI 5U2112013 Spese di manutenzione straordinaria e adattamento degli stabili strumentali, già di proprietà, trasferiti al FIP
- INPS_VDCFI 5U2112014 Spese di manutenzione straordinaria per la sicurezza e l'igiene sul posto di lavoro degli stabili di proprietà adibiti ad uffici e degli stabili strumentali, già di proprietà, trasferiti al FIP

c) Corretta gestione del conto transitorio di direzione regionale/DCM 1005: entro le scadenze previste dal calendario sulla rendicontazione, si dovrà procedere alla corretta attribuzione delle risorse economiche utilizzate e giacenti sul conto transitorio 1005 delle Strutture territoriali di competenza. In occasione del I, II e III Forecast è tollerabile un valore giacente sul CIC 1005 non superiore alle seguenti soglie del totale delle spese di funzionamento: I Forecast 5%; II Forecast 4%; III Forecast 3%. Per quanto ovvio, al IV Forecast, il saldo sul 1005 deve essere pari a zero. I capitoli sui quali si attiverà il controllo saranno indicati nella determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi.

6.3.2. Gli indicatori economici

Anche per il 2024 saranno individuati specifici obiettivi riferiti agli indicatori economici (indicatore di Redditività, indicatore Costi totali per Punto Omogenizzato e indicatore dei Fabbisogni standard). Le modalità di calcolo non variano rispetto al 2023, ma tutti gli indicatori avranno autonoma rilevanza, non essendo più aggregati in un solo indice.

6.3.3. Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione (IEEP) per le Strutture territoriali

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

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

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

6.3.4. Controllo del Processo Produttivo e delle Autocertificazioni

Anche per il 2024 sono confermati gli obiettivi sul Controllo del Processo Produttivo (CPP) e sulle autocertificazioni. I controlli sono parte integrante del sistema di produzione e sono rilevanti per la valutazione della Performance Organizzativa dei dirigenti e, attraverso il riconoscimento di un bonus sui risultati, delle Strutture territoriali.

Per il 2024 la programmazione del CPP interesserà:

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

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

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 2024 sarà effettuata a cura delle Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano, in accordo con le Strutture territoriali di competenza, alla luce degli esiti dei controlli effettuati nell'anno precedente, delle peculiarità locali, dei criteri di rotazione e proporzionalità dei prodotti, degli indici di rischio connessi alla rilevanza dei benefici economici ad essi collegati o del perseguimento di specifiche strategie di controllo, nonché nel rispetto dei volumi di controllo definiti a livello centrale.

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. Rispetto al Controllo Processo produttivo, negli stessi messaggi, saranno definiti i volumi di controlli da programmare per il 2024. Inoltre, i volumi delle posizioni da controllare relative all'indicatore «n. posizioni controllate/n. posizioni a controllo» corrispondono:

- a) ai volumi programmati in piano Budget 2024;
- b) in subordine, al numero di posizioni effettivamente messe a disposizione delle strutture di produzione entro il 30 settembre 2024, se minore di quello programmato.

Per il personale inquadrato nel Comparto Funzioni centrali (Aree "Operatori", "Assistenti", "Funzionari" ed "Elevate Professionalità") è previsto un bonus in caso di raggiungimento degli obiettivi sulle due tipologie di controlli, che agisce, rispetto all'incentivo speciale, sullo scostamento finale dell'Indice Sintetico di Qualità e del Valore Pubblico Aree di Produzione, riducendo quello negativo o aumentando quello positivo.

Nella determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi è indicata l'articolazione degli stessi per Direzione regionale/di coordinamento metropolitano.

6.3.5. Indice Audit

L' *Internal Auditing* svolge un ruolo di impulso per il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi gestiti dall'Istituto, contribuendo, quindi, a generare valore ed a migliorare la qualità dei servizi percepita dall'utente.

Nel 2024 viene introdotto l'Indice di Audit come elemento finalizzato a valorizzare tale attività. L'indice si articola in due componenti: la realizzazione di campagne e accessi programmati e il monitoraggio degli esiti del follow-up affidati alla gestione regionale/di coordinamento metropolitano e previsti specificamente nel piano annuale di audit adottato dal Consiglio di Amministrazione:

- la prima dimensione è riferita alla **realizzazione del piano annuale di audit**, relativamente al numero delle campagne ed agli accessi di follow up;
- la seconda considera gli esiti volti al miglioramento dei processi istituzionali, tenendo conto degli **esiti degli accessi di follow up**.

Nella Determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi saranno fissati i valori obiettivo per il 2024 per singola struttura e per la Direzione centrale Supporto agli Organi e Internal Audit.

-

7. Progetti Locali di miglioramento

Ai sensi dell'art. 50, comma 4, del CCNL 2019-2021, anche per il 2024 è previsto che ogni centro di responsabilità, sede di Rappresentanza Sindacale Unitaria (Direzione Generale, Direzioni Regionali, DCM, Direzioni Provinciali, Filiali Metropolitane e provinciali, Agenzie Complesse), proceda ad elaborare dei progetti locali che mirino alla soluzione di criticità specifiche.

Tanto premesso, nell'elaborazione dei progetti locali, i Direttori regionali e di coordinamento metropolitano si dovranno attenere ai seguenti principi generali:

- a) coinvolgimento nei progetti di tutte le Strutture e di tutti i dipendenti (direttamente o indirettamente);
- b) coordinamento con gli indirizzi strategici e i relativi progetti attuativi;
- c) bilanciamento fra i pesi dei vari progetti: fra il progetto col peso maggiore e quello col peso minore potrà esserci al massimo una differenza del 20% (ad es. 40%, 20%, 20%, 20% con 4 progetti; con due progetti 60% e 40%).

I progetti locali dovranno riguardare una o più attività aventi rilevanza in termini di impatto:

1. svolgimento di attività/prestazioni che abbiano maggiore rilevanza in termini di impatto sull'utente esterno;
2. risoluzione di specifiche criticità locali individuabili anche dai report di Customer Experience;
3. elaborazione di Progetti locali che abbiano come impatto previsto un significativo abbattimento della giacenza critica (almeno il 15%) (con particolare riguardo ai Prodotti ad Elevato Impatto).

In sede di definizione dei progetti locali, i Direttori regionali e di coordinamento metropolitano potranno anche individuare un complessivo obiettivo di Direzione regionale (o di coordinamento metropolitano) da attribuire a tutte o parte delle sedi di RSU. In attuazione del principio di "solidarietà del risultato" ogni sede potrà concorrere, solidalmente, al raggiungimento dell'obiettivo di Direzione regionale o di Coordinamento metropolitano. Il risultato conseguito sarà riconosciuto ad ogni sede di RSU.

I Direttori regionali e di Coordinamento Metropolitano valideranno, con atto unilaterale, i progetti locali previa valutazione della coerenza con i criteri nazionali.

Per la Direzione generale, ogni struttura centrale provvederà ad individuare un progetto riferito a un'attività che non sia già oggetto di obiettivo e che abbia come finalità un apprezzabile miglioramento delle funzioni svolte o che sia di supporto alla realizzazione degli altri progetti locali.

Al fine di consentire il raggiungimento degli obiettivi individuati con i progetti locali, le Direzioni regionali, di Coordinamento metropolitano e le strutture centrali provvederanno ad individuare i progetti entro il **15 febbraio 2024**.

In questa fase la Direzione centrale Pianificazione e Controllo di gestione sarà di supporto alle strutture per la corretta programmazione degli interventi.

Entro il **29 febbraio 2024** il Direttore regionale e di coordinamento metropolitano emaneranno la determinazione di validazione dei progetti locali con la specifica di tutti gli elementi essenziali degli obiettivi, trasmettendola alla Direzione centrale Pianificazione e Controllo di gestione.

Per ogni progetto dovranno essere indicati alcuni elementi essenziali:

- a) codice della sede/CIC per le strutture della Direzione generale;
- b) descrizione del progetto, anche con riferimento o al catalogo prodotti, o agli indicatori del Cruscotto Qualità e Impatto, o all'indice di deflusso o di giacenza;
- c) baseline (espressa in valore numerico o percentuale) del progetto con la data di rilevazione;
- d) obiettivo atteso al 31 dicembre, espresso in termini numerici o percentuali;
- e) peso del progetto;
- f) descrizione sulla valutazione di impatto attesa del progetto sugli indicatori;
- g) per la giacenza, si farà riferimento ai valori riferiti al 31 dicembre dell'anno precedente.

La mappatura dei progetti con tutti gli elementi essenziali specificati nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sopra indicati è inserita negli strumenti del controllo gestionale (Piano Budget/SAP SAC), per consentire la verifica periodica dell'andamento dei progetti in rapporto all'obiettivo.

La validazione finale dei progetti di DR/DCM e di Direzione generale sarà effettuata dal Direttore generale.

-

8. Il processo di programmazione e budget

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

Il processo di programmazione e budget per il 2024 prenderà avvio con l'apertura dei seguenti sistemi di programmazione:

- **Piano Budget dal 14 dicembre** (per le Strutture territoriali), nel quale si potranno visualizzare i Piani di Produzione elaborati dalla Direzione centrale Pianificazione e Controllo di gestione, l'indice di deflusso e l'indice di produttività dei Prodotti ad Elevato Impatto (prodotti STAR);
- **SAP Analytics Cloud dal 18 dicembre** (per le Strutture centrali).

8.2. La negoziazione

Nel nuovo processo di programmazione, la fase di negoziazione assume, rispetto agli anni precedenti, un ruolo essenziale come fase di confronto e di valutazione congiunta delle particolarità di ogni struttura al fine dell'individuazione di proposte di obiettivi sfidanti ma

raggiungibili.

Le Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano, sulla base dei Piani di Produzione pubblicati in Piano Budget effettueranno ogni opportuna valutazione, nel rispetto dei principi sopra indicati (produttività, indice di deflusso, giacenza critica), in merito alla capacità produttiva delle strutture in ragione del raggiungimento di un livello ottimale di efficienza dei servizi. In occasione della negoziazione potranno essere evidenziate specificità locali che costituiranno ulteriori elementi di valutazione per la definizione della proposta di Piano di produzione 2024. Gli incontri per la negoziazione si svolgeranno in TEAMS **dal 18 dicembre**.

La Direzione centrale Pianificazione e Controllo di Gestione procederà a concordare con le Direzioni regionali e di Coordinamento Metropolitano il calendario degli incontri.

Gli ambienti di Piano Budget resteranno aperti **dalla data di avvio della negoziazione fino al 9 gennaio 2024**, al fine di consentire alle strutture di confermare o modificare i valori inseriti nella versione **VO.1_2024** in base agli esiti risultanti dalla negoziazione.

In fase di elaborazione del Piano di produzione, il Direttore regionale/di coordinamento metropolitano provvederà, sulla base del carico di lavoro e delle risultanze della negoziazione, ad individuare l'impiego di lavoro straordinario da assegnare ad ogni struttura, con particolare riferimento alle aree di produzione, nonché a determinare l'impegno di ogni struttura nelle attività di solidarietà interprovinciale e sussidiarietà extra regionale.

Gli esiti della negoziazione saranno inseriti nel PIAO o nella determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi.

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

Per la programmazione delle attività strategiche e istituzionali le Strutture centrali dovranno accedere all'applicativo SAP Analytics Cloud e formulare il fabbisogno di risorse umane ed economiche su:

- progetti definiti espressamente per l'attuazione delle Linee Guida Gestionali;
- progetti definiti nell'ambito del Piano di evoluzione dei servizi a valenza strategica;
- progetti definiti nell'ambito del Piano di evoluzione dei servizi a carattere istituzionale;
- attività istituzionali.

Come già anticipato, il processo di programmazione delle Strutture si articolerà in due fasi con la seguente pianificazione:

1. progetti definiti espressamente per l'attuazione delle Linee Guida Gestionali e attività istituzionali **dal 18 al 22 dicembre 2023**;
2. progetti definiti nell'ambito del Piano di evoluzione dei servizi (sia strategici che istituzionali) **dall'11 al 16 gennaio 2024**.

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

Le strutture procederanno, come di consueto, ad effettuare le attività di programmazione nell'applicativo Piano Budget al quale si accede dalla pagina Intranet della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, attraverso il seguente percorso: "Procedure di gestione" -

“Piano Budget”.

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.

Il Direttore Generale
Vincenzo Caridi