



Direzione Generale

Roma, 13/12/2024

*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. 102

E, per conoscenza,

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

Allegati n.1

OGGETTO: Avvio del processo di programmazione e budget per l'anno 2025

SOMMARIO:

Premessa

- 1. Obiettivi strategici 2025*
- 2. Linee Guida gestionali 2025*
 - 2.1. Obiettivi generali di Ente*
 - 2.2. Obiettivi specifici*
- 3. Principali indicatori e novità 2025*
 - 3.1. La misurazione della produzione*
 - 3.2. La Produttività*
 - 3.3. Valorizzazione della produzione automatizzata*
 - 3.4. L'indice di deflusso*
 - 3.5. La Sussidiarietà extra regionale*
 - 3.6. La valutazione della performance per i professionisti e per l'area medico legale*
 - 3.7. Il Cruschetto Qualità e Impatto e la nuova sezione dell'area legale e medico legale*
 - 3.8. Incentivo ordinario e incentivazione speciale (dirigenti e famiglie professionali)*
- 4. Il processo di programmazione e budget delle Strutture centrali*
 - 4.1. Le attività strategiche delle Strutture centrali*
 - 4.2. Le attività istituzionali delle Strutture centrali*
 - 4.3. Programmazione delle voci di costo discrezionali nella gestione delle risorse economiche delle Strutture centrali*
 - 4.4. Altri obiettivi delle strutture centrali*
 - 4.5. Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione per le Strutture centrali*

- 4.6. *Obiettivi di gestione della spesa per le Strutture centrali*
- 4.7. *Il calendario e le fasi del processo di programmazione delle strutture centrali*
5. *Il processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali*
 - 5.1. *Gli obiettivi 2025*
 - 5.2. *I Piani di produzione*
 - 5.3. *Programmazione Fabbisogni economici*
 - 5.4. *Altri Obiettivi delle strutture territoriali*
 - 5.4.1. *Gestione della spesa*
 - 5.4.2. *I nuovi indicatori economici*
 - 5.4.2.1. *Indicatore dei costi di struttura*
 - 5.4.2.2. *Indicatore costo per manutenzione straordinaria*
 - 5.4.3. *Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione (IEEP) per le Strutture territoriali*
 - 5.4.4. *Controllo del Processo Produttivo e delle Autocertificazioni*
 - 5.4.5. *Indice Audit*
 - 5.4.6. *Gestione scarto archivi*
6. *Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget delle strutture territoriali*
7. *La negoziazione*
8. *Progetti Locali di miglioramento*
 - 8.1. *Gli strumenti di programmazione delle Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano*

Premessa

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) con le deliberazioni n. 11 e n. 12 del 18 giugno 2024, ha aggiornato la Relazione Programmatica per il triennio 2024-2026 e approvato quella per il triennio 2025-2027, delineando gli obiettivi strategici pluriennali e fornendo le linee di indirizzo generali per l'attività istituzionale. Successivamente, con la deliberazione n. 71 dell'11 settembre 2024, il Consiglio di Amministrazione ha individuato le Linee Guida Gestionali per l'anno 2025 declinando le direttive strategiche del CIV in obiettivi annuali di Alta Amministrazione.

Da ultimo, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 109 del 11 novembre 2024, è stato predisposto il progetto del Bilancio preventivo finanziario generale, di competenza e di cassa ed economico-patrimoniale generale dell'INPS per l'esercizio 2025, attualmente all'approvazione del CIV.

1. Obiettivi strategici 2025

La Relazione Programmatica 2025-2027, pur collocandosi in continuità con la precedente programmazione, contiene anche elementi di novità, connessi soprattutto ai nuovi o diversi compiti che il legislatore affida all'Istituto, in particolare in materia di disabilità e non autosufficienza ed attività di vigilanza.

Nelle Missioni, di seguito elencate, sono espone le finalità delle azioni proposte e gli obiettivi strategici definiti nell'ambito degli indirizzi della relazione programmatica:

Il documento elaborato dal CIV si articola in 7 "Missioni", nelle quali sono espone 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;
- 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 2025

In attuazione degli indirizzi strategici del CIV, il Consiglio di Amministrazione ha individuato, con la Deliberazione n. 71 dell'11 settembre 2024, le Linee Guida Gestionali (LGG) per l'anno 2025, indicando le aree di intervento dell'azione amministrativa e le linee di attività.

Sono state individuate n. 24 linee di intervento:

- n. 6 sono state individuate come Obiettivi Generali di Ente (OGE);
- n. 18 sono Obiettivi Specifici (OSP) che saranno assegnati a specifiche strutture dell'Istituto.

Le 6 linee di intervento degli Obiettivi Generali di Ente riguardano settori di attività strategici, già oggetto di specifici interventi, 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 2024 e che non hanno trovato piena definizione entro l'anno di riferimento.

2.1. Obiettivi generali di Ente

I 6 Obiettivi Generali di Ente individuati con le Linee Guida Gestionali sono i seguenti:

	RELAZIONE PROGRAMMATICA CIV	LINEA GUIDA GESTIONALE – OBIETTIVI GENERALI DI ENTE 2025
1	1.5 TFR e TFS lavoratori dipendenti del settore pubblico.	Potenziamento dei processi di gestione e liquidazione del TFR e TFS.
2	2.1 Assegni ed indennità di accompagnamento agli invalidi civili.	Implementazione delle nuove misure in tema di disabilità e non autosufficienza.
3	4.1 Indirizzo politico-amministrativo 4.1.h Contenzioso.	Consolidamento delle azioni di deflazione e contenimento del contenzioso
4	1. Politiche previdenziali; 10.2 Crediti; 10.2.a Area Lavoro Agricolo.	Rafforzamento degli strumenti di recupero dei crediti contributivi e da prestazioni, in raccordo con gli agenti della riscossione.
5	10.3 Conto assicurativo	Consolidamento unificato delle posizioni assicurative in ottica di automazione dei processi gestionali.
6	4.1 Indirizzo politico-amministrativo 4.1.d Attività di vigilanza; 4.3 Risorse umane.	Espansione e potenziamento della funzione ispettiva, di vigilanza ed antifrode.

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:

- Indice del Cruscotto Qualità e Impatto "Gestione Conto Assicurativo Individuale";
- 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 di qualità ricorsi invalidità civile";
- Indice del Cruscotto Qualità e Impatto "Indice Pareri e Attività Peritali Prestazioni Assistenziali";
- Indicatori relativi alla giacenza ponderata dei ricorsi amministrativi relativi alle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano e alle Direzioni centrali di prodotto;
- Indicatore relativo alla diminuzione della giacenza dei ricorsi amministrativi in valore assoluto;
- Indici del Cruscotto Qualità e Impatto "Invalidità civile" e, per la fase sanitaria, "Indice Prestazioni Assistenziali".

2.2. Obiettivi specifici

I 18 Obiettivi Specifici individuati con le Linee Guida Gestionali sono i seguenti:

	RELAZIONE PROGRAMMATICA CIV	LINEA GUIDA GESTIONALE - OBIETTIVI SPECIFICI (OSP)
1	1.1 Pensioni lavoratori dipendenti del settore privato; 1.2 Pensioni lavoratori dipendenti del settore pubblico; 1.3 Pensioni lavoratori autonomi.	Ridefinizione dell'architettura tecnologica per la determinazione del diritto e la gestione integrata delle pensioni. Automazione delle fasi di lavorazione ed interfaccia con gli utenti.
2	2.4 Sostegno della Maternità e congedi parentali; 2.6 Inclusione sociale.	Sviluppo delle misure di inclusione lavorativa e sociale, di tutela della genitorialità e della famiglia, finalizzate alla realizzazione della rete di protezione sul territorio.
3	3.2 Integrazioni salariali (CIGO e CIGS); 5.3 Fondo Tesoreria TFR.	Gestione degli ammortizzatori sociali: semplificazione e rafforzamento degli strumenti di interazione con gli intermediari istituzionali.
4	4.1 Indirizzo politico-amministrativo; 4.1.h Contenzioso; 4.2 Sistemi informativi	Rete con i partner istituzionali: valorizzazione dell'interazione in ottica di efficace e sinergica collaborazione.
5	4.1 Indirizzo politico-amministrativo 4.1.a - Nuova Carta dei servizi - Customer; 4.1 Indirizzo politico-amministrativo 4.1.b - Accesso ai servizi.	Rafforzamento del sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti, interni ed esterni, in ottica di partecipazione attiva alla produzione del Valore Pubblico e di miglioramento dei servizi.
6	4.2 Sistemi informativi; 4.3 Risorse umane.	Valorizzazione delle risorse umane: sviluppo delle conoscenze, delle competenze e degli strumenti motivazionali. Completamento dei piani assunzionali.
7	4.1 Indirizzo politico-amministrativo 4.1.a - Nuova Carta dei servizi - Customer.	Consolidamento del sistema del Valore Pubblico: evoluzione dell'assetto organizzativo, centralità della <i>customer</i> e dell'impatto generato sull'utente.
8	4.1 Indirizzo politico-amministrativo 4.1.b - Accesso ai servizi.	Ottimale allocazione della domanda di servizio. Revisione dell'assetto delle competenze delle strutture INPS nella gestione delle domande di servizio ed implementazione dei canali di contatto da remoto.
9	4.1 Indirizzo politico-amministrativo 4.1.i - Gestione dei rischi.	Evoluzione e rafforzamento degli strumenti e delle iniziative di controllo preventivo e compliance, anche in collaborazione con le Forze dell'Ordine e le altre Pubbliche Amministrazioni. Sviluppo del modello di gestione integrata dei rischi.
10	4.5 Valorizzazione patrimonio da reddito; 4.9 Welfare aziendale e strutture sociali.	Valorizzazione degli asset strategici per il miglioramento dei servizi e del modello di gestione del patrimonio.
11	9.2 Open data.	Centralità, fruibilità e tutela del patrimonio informativo dell'INPS al servizio del Paese.
12	10.1 Politiche di bilancio.	Evoluzione del sistema di pianificazione, programmazione e budgeting in ottica di integrazione con il ciclo di bilancio.
13	10.2.a Area Lavoro Agricolo.	Lavoro agricolo: valorizzazione della Rete del lavoro agricolo di qualità. Azioni di contrasto all'illegalità e potenziamento dei controlli in ottica di collaborazione con le altre Pubbliche Amministrazioni e con le Forze dell'Ordine.

14	4.10 Valorizzazione patrimonio strumentale.	Sostenibilità, efficientamento energetico e consumo responsabile delle risorse.
15	1.1 Pensioni lavoratori dipendenti del settore privato.	Semplificazione delle modalità di comunicazione con l'utenza anche attraverso l'ulteriore miglioramento della fruibilità del portale istituzionale e degli altri canali di accesso ai servizi dell'INPS (APP mobile).
16		Iniziative sulla cultura previdenziale indirizzate alle giovani generazioni.
17		Consulenza "grandi contribuenti": iniziative e strumenti per supportare al meglio le politiche aziendali e la gestione delle grandi esposizioni debitorie.
18		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 indicatori e novità 2025

3.1. La misurazione della produzione

Con la determinazione del Commissario Straordinario n. 110 del 21 dicembre 2023 l'Istituto ha adottato il "Sistema di Misurazione e valutazione della Performance" (SMVP) basato su un modello che rappresenta la capacità di creare Valore Pubblico evidenziando il contributo dei diversi fattori che lo compongono, nonché la capacità dell'Istituto di accrescere, con la propria azione amministrativa, il livello di benessere economico e sociale dei destinatari dei propri servizi.

Considerata l'evoluzione dei processi di lavorazione avvenuta negli ultimi anni, per effetto della spinta che l'Istituto ha impresso alla digitalizzazione e all'innovazione tecnologica e organizzativa, e la focalizzazione dell'attività dell'Istituto nel rapporto con i cittadini, le aziende, le istituzioni, gli intermediari ed i patronati, si è reso opportuno avviare un processo di revisione delle modalità di misurazione dei tempi di lavorazione dei Prodotti con l'obiettivo di apprezzare oltre al tempo di lavorazione:

- il cambiamento del processo di lavorazione;
- lo sviluppo dell'integrazione delle basi dati e la digitalizzazione dei processi di lavoro;
- i processi di cooperazione tra le amministrazioni pubbliche;
- l'Outcome del servizio.

Questo approccio ha determinato un cambio significativo rispetto al sistema finora in uso perché, oltre a prevedere la revisione dei codici modello che compongono i Prodotti, non realizza più l'associazione esclusiva tra prodotto e consumo di risorse umane ma ne misura l'impatto anche in termini di Outcome, di efficacia ed efficienza del sistema organizzativo e tecnologico, del livello di integrazione dei sistemi pubblici, rendendolo coerente con il sistema di valore.

Obiettivo del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è aggiornare la metrica relativa alla misurazione del valore della produzione rappresentando una misura della quantità del lavoro svolto e la qualità del Prodotto erogato in termini di utilità percepita (Outcome) e di valore generato per l'utente finale.

Per il calcolo del Valore della Produzione, è stato pertanto ridefinito il sistema di calcolo dei volumi di produzione basato sull'applicazione dei coefficienti di omogeneizzazione rideterminandoli alla luce del processo di digitalizzazione e innovazione organizzativa e procedurale che l'Istituto ha in corso, con una specifica sessione di misurazione dei tempi di lavoro.

Oltre alla valorizzazione dei Prodotti dell'Area Prestazioni e Flussi, sono stati inoltre riconosciuti i volumi di

produzione:

- **ai prodotti/servizi frutto della digitalizzazione e dell'automazione dei sistemi** resa possibile, oltre che dallo sviluppo e dagli investimenti tecnologici, dalla attività svolte dagli operatori anche in termini di verifica qualificazione e normalizzazione delle informazioni;
- **alle attività di informazione, consulenza e intermediazione** misurate e valutate sulla base dei codici esistenti, che saranno opportunamente rivisti nel 2025 per renderli adeguati ai nuovi bisogni e per recepire l'impegno delle risorse impiegate nella gestione sportelli e nelle attività di intermediazione con l'utenza, integrandosi con le risultanze del CRM.

3.2. La Produttività

Il catalogo prodotti è stato aggiornato per misurare il valore pubblico generato secondo quanto previsto dal SMVP; a tal fine i codici modello sono stati riuniti in logica di outcome/valore pubblico generato verso l'utente (Aree Prestazioni e Flussi). Per ciascuno dei prodotti delle predette aree è stato rilevato il tempo di lavorazione con l'attività straordinaria di misurazione svolta nel mese di ottobre 2024.

L'Indice di produttività è calcolato sulla produzione omogeneizzata dei Prodotti di queste due aree (aree Prestazioni e Flussi) e su quella delle aree «Informazione e consulenza» e «Altre attività».

La misurazione della Produttività avviene a livello di Direzione Regionale/Direzione Coordinamento Metropolitan (DCM) con riferimento al definito omogeneizzato complessivo dei Prodotti riferiti alle 4 aree.

La formula per il calcolo della produttività è la seguente:

Definito omogeneizzato dei Prodotti ()*

*Risorse amministrative disponibili (elevate professionalità, funzionari, assistenti, ed operatori + comandati) (**)*

(*) Riferito ai prodotti delle 4 aree (Prestazioni, Flussi, Informazione e Consulenza, Altre attività);

(**) 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 e di Coordinamento metropolitano, indipendentemente dalla loro allocazione. Sono esclusi dal calcolo i profili sanitario, tecnico, edilizio, informatico, socio-assistenziale e ispettore di vigilanza.

L'obiettivo di produttività per ogni struttura è definito, nell'ambito del processo di programmazione 2025, in esito alla negoziazione ed assegnato con la determinazione del Direttore generale.

La consuntivazione sarà effettuata con riferimento alla produzione omogeneizzata dei Prodotti delle 4 aree sopra ricordate, 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. Valorizzazione della produzione automatizzata

In relazione al processo di produzione, lo sviluppo tecnologico e organizzativo che ha accompagnato il sistema procedurale ha consentito di accelerare il processo di digitalizzazione dei servizi rendendo le attività degli operatori sempre più qualificate e orientate alla gestione delle variazioni e delle anomalie. Pertanto la gestione corretta delle basi dati con la qualificazione e la normalizzazione delle informazioni nonché il tempestivo aggiornamento delle informazioni individuali, tanto per le aziende che per i cittadini, determinano la qualità del processo di digitalizzazione e automazione, consentendo da un lato di poter rispondere tempestivamente alla domanda di servizio e dall'altro di consentire ai singoli utenti di beneficiare tempestivamente delle innovazioni normative previdenziali, assistenziali e contributive, senza dover ricorrere a lavorazioni di seconda istanza che allungano i tempi di fruizione.

Questo processo di automazione, che vede coinvolto l'intero sistema produttivo, ha l'obiettivo di rendere l'intervento dell'operatore necessario solo nei casi più complessi o nelle prestazioni ad alta specializzazione, riducendo progressivamente la gestione della prima fase di istruttoria e controlli di conformità delle domande. Gli effetti del processo di automazione legato all'erogazione dei servizi garantisce un valore aggiunto all'efficienza delle sedi, poiché solo la corretta gestione e l'aggiornamento costante dei dati archiviati consentono un efficace processo automatizzato dei servizi.

In questo quadro, gli effetti della produzione automatizzata (il Definito accolto) verranno valorizzati, a partire dal

2025.

Peraltro, già nel 2024 è stato attivato, nel Cruscotto di Qualità ed Impatto, nella sezione Indice Sintetico del Valore Pubblico, l'indice "efficacia dell'automazione", che ha rilevato l'incidenza dell'automazione sul totale delle lavorazioni.

3.4. L'indice di deflusso

L'indice di deflusso delle aree di produzione (Prestazioni, Flussi, Informazione e Consulenza ed Altre Attività) 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 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 = 1, ossia garantendo che ogni struttura lavori tutto il volume delle domande pervenute nel periodo. Potranno essere attribuiti obiettivi di indici di deflusso maggiori di 1 nei casi in cui occorra gestire una giacenza superiore ad una soglia di criticità.

3.5. 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 verranno assegnati dal Direttore Generale al Direttore regionale/di coordinamento metropolitano della struttura sussidiante o alla Direzione servizi al Territorio.

Affinché una Direzione regionale o di Direzione di Coordinamento Metropolitano possa chiedere, in corso d'anno, in sede di riprogrammazione, un intervento di sussidiarietà deve aver raggiunto già l'obiettivo di produttività assegnato.

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/DCM; sarà responsabilità della Direzione Regionale/Direzione di coordinamento metropolitano - nella cui competenza ricadono le sedi sussidiarie - gestire a livello operativo la produzione assegnata in sussidiarietà con le determinazioni del Direttore generale.

In sede di negoziazione verranno definiti i volumi di attività ceduta dalla sede sussidiata a favore della sede sussidiante. Dei volumi negoziati in sussidiarietà si terrà conto nella fissazione degli obiettivi delle sedi sussidiata e sussidiante.

3.6. La valutazione della performance per i professionisti e per l'area medico legale

Il processo di evoluzione del sistema di misurazione ha reso necessario adeguare i principi di valutazione della performance dei professionisti e dell'area medico legale in coerenza con il nuovo sistema del valore pubblico. Le innovazioni riguardano sostanzialmente tre aspetti.

1. Clusterizzazione delle strutture professionali con individuazione dei coefficienti di ponderazione. Per procedere ad una migliore valutazione dei risultati dell'attività di professionisti e medici il più possibile rispondente alla realtà in cui operano, si è ritenuto imprescindibile procedere innanzi tutto ad una clusterizzazione delle sedi, diversificandole per substrato socioeconomico e per complessità dell'attività professionale effettivamente espletata. Tale clusterizzazione avrà l'effetto positivo di valutare il contesto ove ogni professionista opera, apprezzandone le diversità.
2. Modifica della struttura della specifica sezione del Cruscotto Qualità e Impatto dell'articolazione degli indicatori dell'area legale e medico legale per renderla coerente con il nuovo sistema del valore pubblico.
3. Il calcolo dell'incentivazione speciale per l'area legale e medico legale sarà effettuato sulla base dello scostamento da budget dell'**Indice sintetico Qualità e Valore Pubblico** specifico. Nulla è innovato, invece, relativamente al calcolo dell'incentivazione speciale per l'area tecnico edilizia e statistico attuariale.

3.7. Il Cruscotto Qualità e Impatto e la nuova sezione dell'area legale e medico legale

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.

Anche per il 2025 si è proceduto ad una rivisitazione di alcuni indicatori, inclusi quelli relativi all'area legale e medico legale.

L'indicatore di riferimento è l'**Indice sintetico di Qualità e Valore Pubblico**, 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" che rileva la qualità espressa nell'erogazione del servizio;
- "Indice sintetico del Valore Pubblico" che rileva il livello di servizio offerto all'utenza e misurato attraverso indicatori di impatto che quantificano l'effetto dell'azione amministrativa sul soggetto fisico e giuridico.

Gli indici sintetici sono calcolati per risalita attraverso la ponderazione degli indicatori elementari di performance e di impatto.

Dal 2025 il Cruscotto Qualità e Impatto, proprio nell'ottica della misura del Valore Pubblico generato dall'Istituto, è stato adeguato a rilevare anche le attività dei professionisti delle aree medico legale e dell'area legale in termini di qualità ("*Indice sintetico di qualità*") e impatto ("*Indice sintetico del Valore Pubblico*"), individuando quindi un indice unico ("*Indice Sintetico Qualità e Valore Pubblico*").

Il budget degli indicatori elementari del Cruscotto Qualità e Impatto sarà assegnato alle strutture considerando il risultato dell'anno precedente, non tenendo conto tuttavia dei valori particolarmente eccellenti o mediocri per i quali sarà individuato un valore massimo ed un valore minimo, oppure assegnando un budget fisso, in ragione della particolarità dell'indicatore.

3.8. Incentivo ordinario e incentivazione speciale (dirigenti e famiglie professionali)

Anche per il 2025 il calcolo dei compensi incentivanti (dirigenti e famiglie professionali) è analogo a quello del 2024:

1. **Incentivo ordinario**: per il personale inquadrato nelle famiglie professionali, si farà riferimento alla media tra l'indice di produttività dei prodotti riferiti alle 4 aree (Prestazioni, Flussi, Informazione e Consulenza ed Altre attività) e l'indice di deflusso delle 4 aree, entrambi calcolati a livello di DR e DCM.
2. **Incentivazione speciale** (Progetti Speciali art. 18 L. 88/1989) (quota nazionale): per il personale inquadrato nelle famiglie professionali e per il personale dirigente, si farà riferimento allo scostamento da budget Indice Sintetico di Qualità e Valore Pubblico 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

4.1. Le attività strategiche delle Strutture centrali

Con la circolare n. 96 del 15 novembre 2024 e le successive indicazioni fornite con le PEI del 19 novembre 2024 n. 163688 e del 20 novembre 2024 n. 2404 ("*Nota Operativa*"), è stato avviato il Processo di programmazione e governance strategica delle Strutture centrali per l'anno 2025.

L'elaborazione del **Piano di Programmazione** si è articolata in due fasi principali, mirate alla formulazione di una proposta organica suddivisa in due categorie di intervento, entrambe strettamente allineate alle **Linee Guida Gestionali (LGG)** e agli obiettivi strategici dell'Istituto:

- **Progetti di Evoluzione dei Servizi (PES)**: iniziative volte a incrementare il valore pubblico, caratterizzate da un alto grado di innovazione tecnologica.
- **Progetti di Miglioramento Istituzionale (PMI)**: interventi orientati all'ottimizzazione del funzionamento istituzionale, nel rispetto delle evoluzioni normative, regolamentari e del contesto di riferimento.

Con la trasmissione della **Lettera degli Indirizzi**, la Segreteria del Direttore Generale (SDG) ha fornito la nota metodologica contenente le indicazioni per la gestione dei PES 2024 già valutati come attuativi delle LGG 2025 e la presentazione dei nuovi PES. Successivamente, con la trasmissione della Nota operativa sopra citata, la Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione (DCPCG), ha fornito le istruzioni da seguire per la presentazione dei PMI.

Le valutazioni delle proposte progettuali saranno effettuate entro il **20 dicembre** da due tavoli di lavoro. Il primo, coordinato dalla Segreteria del Direttore generale, con il coinvolgimento della Direzione centrale Pianificazione e Controllo di gestione, della Direzione centrale Organizzazione e della Direzione Centrale Tecnologia Informatica e Innovazione (DCTII). Il secondo, coordinato dalla Direzione centrale Pianificazione e Controllo di gestione, include le medesime Direzioni centrali sopra indicate. Successivamente, entro il **17 gennaio 2025**, saranno completate le analisi tecniche ed economiche, affidate rispettivamente alla Design Authority Tecnica e alla DCTII.

Entro il **22 gennaio**, il Direttore generale approverà i PES tramite apposita determinazione, mentre i PMI saranno validati dalla Direzione centrale Pianificazione e Controllo di gestione con provvedimento specifico. Tali attività progettuali confluiranno nel **PIAO 2025-2027**, costituendo parte integrante della strategia pluriennale dell'Istituto.

Entro il **14 febbraio** saranno selezionati i PES e i PMI che saranno valutati ai fini della performance. Il Direttore generale adotterà, entro il **28 febbraio**, la determinazione per l'individuazione degli obiettivi per l'anno 2025. A seguire, saranno emanati i provvedimenti necessari per l'assegnazione formale degli obiettivi alle Strutture centrali competenti.

4.2. Le attività istituzionali delle Strutture centrali

Considerata la specifica natura e finalità delle attività svolte da ciascuna Struttura centrale, le attività istituzionali vengono organizzate come segue:

- **Direzioni centrali e Direzione Servizi al Territorio:** in quanto direttamente coinvolte nel processo di programmazione strategica, le attività istituzionali di tali strutture, che costituiscono il supporto operativo e funzionale alle attività strategiche, sono individuate nelle attività ordinarie di auto-funzionamento.
- **Uffici centrali e Coordinamenti professionali:** per queste strutture, che non partecipano direttamente alla programmazione strategica ma che possono essere eventualmente attivate su richiesta delle Direzioni centrali, le attività istituzionali devono essere individuate in conformità al vigente Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS.

Qualora le attività istituzionali attualmente definite risultassero non più aderenti alle esigenze operative, anche a seguito dell'adozione della Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 21 del 30 maggio 2024 avente ad oggetto "Modifiche all'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell'INPS, adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 137 del 7 settembre 2022", le Strutture di Direzione generale sono tenute a darne tempestiva comunicazione alla Direzione centrale Pianificazione e Controllo di Gestione, affinché vengano avviati i necessari aggiornamenti.

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

Per l'anno 2025, le Strutture centrali programmeranno, all'interno del sistema SAC "Nuovo ciclo di Bilancio", le risorse economiche (in euro) necessarie per l'espletamento delle proprie attività. Di seguito si elencano le voci di costo discrezionali:

- compensi per il lavoro straordinario del personale (Capitolo 4U1102002)
- compensi per i turni del personale (Capitolo 4U1102002)
- missioni all'interno, Italia (Capitolo 4U1102005)
- missioni all'estero (Capitolo 4U1102006)

Timesheet (valore espresso in euro) rappresenta le ore che il personale presta temporaneamente presso altre Strutture dell'Istituto, differenti da quelle ordinarie, registrate nella Struttura di appartenenza.

Sulla base del fabbisogno rappresentato dalle Strutture di Direzione generale, la Direzione centrale Risorse umane assegnerà il budget di spesa.

I fabbisogni economici espressi dalle Strutture centrali e congruiti dalla Direzione centrale Risorse umane costituiranno il *massimale economico* da distribuire sulle singole attività strategiche (PES e PMI) e istituzionali. I valori congruiti e le singole attività strategiche ed istituzionali saranno riportati nella procedura **SAC Nuova programmazione strategica**.

4.4. Altri obiettivi delle strutture centrali

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

4.5. 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 2025 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 2024.

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	Indicatore Efficacia Economico-Finanziaria della produzione
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 Salute e Prestazioni di Disabilità	<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>
Direzione centrale Inclusione e Sostegno alla Famiglia e alla Genitorialità	<i>Incassi da prestazioni previdenziali e assistenziali indebite</i>
Coordinamento Generale Medico Legale	<i>Incassi da azioni surrogatorie</i>
Coordinamento Generale Legale	<i>Incassi da azioni surrogatorie</i>

4.6. 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.

4.7. Il calendario e le fasi del processo di programmazione delle strutture centrali

Le attività di programmazione delle strutture centrali si svolgeranno secondo le fasi e le tempistiche sotto descritte:

- 1) **Programmazione fabbisogni economici (SAC Nuovo ciclo di bilancio): dal 7 gennaio fino al 17 gennaio 2025;**
- 2) **Programmazione dei fabbisogni finanziari (SAC Nuovo ciclo di bilancio)** per le Direzioni centrali responsabili di spesa, **dal 7 gennaio fino al 24 gennaio 2025;**
- 3) **Congruietà dei fabbisogni economici** da parte delle Direzioni responsabili di spesa **(SAC Nuovo ciclo di Bilancio): dal 27 gennaio al 14 febbraio;**
- 4) **Ripartizione dei fabbisogni economici congruiti dalla Direzione centrale Risorse Umane (SAC Nuova programmazione strategica) dal 24 febbraio al 28 febbraio.**

5. Il processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali

5.1. Gli obiettivi 2025

La programmazione delle Strutture territoriali per l'anno 2025 sarà incentrata su alcuni obiettivi. I più significativi sono:

1. conseguimento dell'obiettivo di produttività, calcolato sulla produzione omogeneizzata delle aree di

- produzione (Prestazioni, Flussi, «Informazione e consulenza» e «Altre attività»);
2. conseguimento dell'obiettivo dell'indice di deflusso delle aree di produzione (Prestazioni, Flussi, «Informazione e consulenza» e «Altre attività»);
 3. conseguimento degli obiettivi di budget dell'Indice sintetico di Qualità e Valore pubblico;
 4. indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione (IEEP);
 5. indicatori economici (indicatore costi di struttura; indicatore dei fabbisogni standard);
 6. Indicatore di ritardo annuale pagamento fatture;
 7. l'Indicatore sui pignoramenti dei conti correnti bancari, postali e di tesoreria;
 8. corretta gestione della spesa;
 9. effettuazione dei controlli previsti dal piano dei Controlli del Processo Produttivo e delle Autocertificazioni;
 10. indice controlli Audit;
 11. gestione dello scarto degli archivi;
 12. razionalizzazione logistica.

5.2. 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.

Anche per il 2025, 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 e dell'Indice di Produttività.

In sede di negoziazione verranno definiti i volumi di attività ceduta dalla sede sussidiata a favore della sede sussidiante. Dei volumi negoziati in sussidiarietà si terrà conto nella fissazione degli obiettivi delle sedi sussidiata e sussidiante.

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.

5.3. Programmazione Fabbisogni economici

Per quanto riguarda la programmazione dei fabbisogni economici (**SAS**), si ricorda che la stessa è stata già avviata con messaggio Hermes del 6 dicembre 2024 n. 4141.

In considerazione dell'avvio del nuovo Ciclo di Bilancio, dovranno essere inseriti i valori dei fabbisogni economici programmati su SAS anche nel nuovo applicativo. Tale attività si svolgeranno **dal 7 al 24 gennaio 2025**.

5.4. Altri Obiettivi delle strutture territoriali

Alle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano sono attribuiti per il 2025 specifici obiettivi attinenti agli aspetti di spesa e regolarità contabile.

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

c) Corretta gestione del conto transitorio di direzione regionale/DCM 1005: entro le scadenze previste dal calendario sulla rendicontazione, si dovrà procedere alla corretta attribuzione delle risorse economiche utilizzate e giacenti sul conto transitorio 1005 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.

5.4.2. I nuovi indicatori economici

Nel corso del 2024 si è proceduto ad un percorso di revisione degli indicatori economici in quanto, quelli esistenti (*"Indicatore di redditività"* e *"Indicatore costi totali per punto omogenizzato"*), non risultavano più efficaci, anche in considerazione della modifica della logica di calcolo della produzione. Pertanto, nel 2025, si è proceduto all'eliminazione dei due esistenti ed alla creazione di due nuovi indicatori (*Indicatore del costo per struttura* e

Indicatore costi per la manutenzione straordinaria) nonché alla modifica del *set* dei costi rilevati dall'Indicatore dei fabbisogni standard.

Nel 2025 l'indicatore dei costi per manutenzione straordinaria non sarà oggetto di obiettivo di performance ma sarà attivato solo a fini di monitoraggio.

5.4.2.1. Indicatore dei costi di struttura

Il nuovo indicatore è diretto a monitorare i costi di gestione degli immobili strumentali al fine di avviare un percorso di razionalizzazione della spesa.

L'indicatore sarà composto da nove indicatori di cui primi sette erano già utilizzati per il calcolo dei costi standard

- Andamento costi di locazione.
- Costo Fitti.
- Costo per Illuminazione.
- Costo per Riscaldamento.
- Costi Vigilanza e Guardiania.
- Costi Pulizia.
- Costi Acqua e Materiale Igienico sanitario.
- Costi per impianti.
- Costi per manutenzione ordinaria.

L'indicatore misura lo scostamento tra il budget economico espresso in fase di programmazione e il budget economico (forecast/Effettivo) delle Direzioni regionali/Direzioni di coordinamento metropolitano. Lo scostamento rispetto all'obiettivo è valutato sul totale delle voci che compongono l'indicatore.

5.4.2.2. Indicatore costo per manutenzione straordinaria

In attuazione di quanto previsto dal messaggio HERMES del 19 novembre 2024 n. 3862, nell'anno 2025 sarà introdotto, in via sperimentale e senza effetti sui risultati di performance, il nuovo indicatore finalizzato alla corretta previsione della spesa ed a misurare la capacità di utilizzo delle risorse assegnate ed utilizzate da parte delle Direzioni regionali/Direzioni di coordinamento metropolitano.

Sono oggetto di monitoraggio i capitoli di spesa riguardanti le spese di manutenzione straordinaria degli Immobili strumentali delle Direzioni regionali/Direzioni di coordinamento metropolitano e degli immobili delle Strutture sociali.

5.4.3. 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.

5.4.4. Controllo del Processo Produttivo e delle Autocertificazioni

Anche per il 2025 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 2025 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 2025 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 2025. 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 2025;
- b. in subordine, al numero di posizioni effettivamente messe a disposizione delle strutture di produzione entro il 30 settembre 2025, se minore di quello programmato.

Per il personale inquadrato nelle famiglie professionali (Aree Operatori, Assistenti, Funzionari e 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, riducendo quello negativo o aumentando quello positivo. Il bonus agisce anche sul calcolo della performance individuale per gli obiettivi di gruppo.

5.4.5. 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.

Anche per il 2025 è assegnato alle strutture 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 singola struttura e per la Direzione centrale Internal Audit, Risk Management, Compliance e Antifrode.

5.4.6. Gestione scarto archivi

Nella complessiva strategia di revisione del patrimonio archivistico dell'Istituto, con determinazione n. 37 del 28 luglio 2023 del Commissario straordinario, è stato approvato il Piano di Razionalizzazione Archivistica Nazionale dell'INPS (P.R.A.N.I.)

Fra le principali novità contenute nella determinazione di approvazione del Piano, si segnalano i seguenti aspetti:

- ricercare ed acquisire immobili da adibire per la gestione e conservazione degli archivi di deposito dell'INPS;
- far convergere tutta la documentazione archivistica di deposito attualmente gestita in *outsourcing* negli immobili del Piano di Razionalizzazione Archivistica Nazionale INPS;

- avviare la gestione unitaria del patrimonio documentale cartaceo dell'Istituto - sia esso conservato presso le Sedi territoriali dell'Istituto e gestito da operatori interni sia esso conservato nei siti del Piano di Razionalizzazione Archivistico Nazionale INPS e gestito da personale esterno - basato su norme e regole stringenti e su un sistema informatico unitario a livello nazionale;
- accelerare le azioni di deflazione degli archivi cartacei attraverso le operazioni di scarto e di dematerializzazione.

L'Istituto con circolare n. 3 del 11 gennaio 2017, aveva già avviato un progetto di censimento quali-quantitativo, finalizzato anche all'incremento dello scarto, del patrimonio documentale cartaceo degli archivi di deposito dell'INPS, mediante l'applicativo informatico GAC.

Nel corso degli ultimi anni l'Istituto è intervenuto, in maniera significativa, su più ambiti e con diverse iniziative con l'obiettivo di razionalizzare le attività che attengono alla gestione degli archivi cartacei.

Ad oggi, tuttavia, persiste ancora una situazione in cui parte consistente degli archivi cartacei trova collocazione nelle Sedi territoriali dell'Istituto (Sedi Regionali e Sedi Provinciali) ed una quota altrettanto considerevole è affidata in outsourcing.

Dai controlli effettuati sui report in relazione al monitoraggio dello scarto documentale è emersa, fra l'altro, una situazione molto eterogenea sul territorio nazionale con Regioni più attive rispetto ad altre in merito all'attività di macero del materiale.

Proprio al fine di incentivare lo scarto del materiale, con indubbi effetti in termini di risparmi finanziari dei costi di gestione, è inserito, nell'ambito degli obiettivi delle strutture l'obiettivo di scarto minimo da realizzare nel 2025 a livello di DCM, DR e di sede (DP-FM-FP). Nella tabella sono indicati i ml scartabili distinti per singola struttura **(allegato 1)**.

Nella determinazione del Direttore generale, saranno individuati per ciascuno struttura i ml da scartare.

6. Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget delle strutture territoriali

Al fine di consentire ogni opportuna valutazione, in previsione della negoziazione, si rende noto che è disponibile in Piano Budget la **versione V0_2025** del Piano di produzione con i pezzi effettivi (giacenza finale 2024; giacenza iniziale 2025, pervenuto e definito stimati) e con l'indicazione stimata delle risorse umane.

La Direzione regionale/DCM avrà cura di segnalare alla DCPCG eventuali elementi di criticità relativi sia ai volumi di produzione sia alle risorse umane stimate.

La DCPCG ha già provveduto alla pubblicazione dei volumi di produzione omogeneizzata necessaria per il calcolo della produttività. Nella sezione di intranet della Direzione centrale Pianificazione e Controllo di gestione, è altresì disponibile il nuovo catalogo prodotti relativo alle 4 aree di produzione.

Il Piano di Produzione 2025, proposto dalla Direzione centrale Pianificazione e Controllo di Gestione, a livello di Direzione regionale/Direzione di coordinamento metropolitano sarà elaborato utilizzando i seguenti criteri:

- preconsuntivo volumi di produzione al **31 ottobre**, proiettato al 31 dicembre 2024;
- valutazione di attività con carattere di stagionalità e/o flussi di pervenuto anomalo pervenuti nel 2024;
- ipotesi obiettivo dell'**Indice di produttività** sulla produzione omogeneizzata dei Prodotti delle aree Prestazioni, Flussi, «Informazione e consulenza» e «Altre attività», calcolato a livello di Direzione regionale/ Direzione di Coordinamento metropolitano; l'indice è calcolato in rapporto a tutte le risorse umane di profilo amministrativo, come specificato nel paragrafo 3.2;
- ipotesi obiettivo dell'**Indice di deflusso** delle aree di produzione (Prestazioni, Flussi, Informazione e Consulenza ed Altre Attività), calcolato a livello di Direzione regionale/ Direzione di Coordinamento metropolitano.

La proposta di Piano di Produzione 2025 (**V0.0_2025**), aggiornata a seguito delle criticità segnalate dalla Direzione regionale/DCM, sarà oggetto di confronto in occasione della negoziazione.

Per realtà territoriali regionali o di coordinamento metropolitano che hanno una giacenza superiore a quella critica, possono essere previsti in fase di programmazione e negoziazione interventi in sussidiarietà extraregionale.

In esito alla conclusione della negoziazione, i volumi di produzione associati agli obiettivi, saranno caricati dalla DCPCG nella versione **V0.1_2025** di Piano Budget.

7. La negoziazione

Nel processo di programmazione, la fase di negoziazione assume 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 2025. Gli incontri per la negoziazione si svolgeranno in TEAMS **dal 16 dicembre al 20 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 esiti della negoziazione costituiranno gli obiettivi per il 2025 e saranno recepiti nel PIAO o nella determinazione del Direttore generale.

8. Progetti Locali di miglioramento

Ai sensi dell'art. 50, comma 4, del CCNL 2019-2021, anche per il 2025 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%).

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.

Inoltre, sarà previsto, con il coordinamento della Direzione Centrale Benessere Organizzativo, Sicurezza e Logistica, un progetto locale che coinvolga le strutture centrali interessate diretto al censimento, classificazione ed al successivo inserimento sull'applicativo GAC delle informazioni riferite al materiale documentale detenuto dalle singole Strutture nei diversi plessi della Direzione generale utilizzati come archivi di deposito.

Le Direzioni regionali, di Coordinamento metropolitano e le strutture centrali provvederanno ad individuare i progetti entro il **14 febbraio 2025**.

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

Entro il **28 febbraio 2025** 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.

Entro la medesima data (**28 febbraio 2025**) le strutture centrali faranno pervenire alla DCPCG le proposte dei progetti locali.

Per ogni sede di RSU sarà avviata, da parte del dirigente responsabile la contrattazione per definire il parametro di liquidazione.

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

Le strutture potranno, come di consueto, 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".

In alternativa, mediante il link:

<https://inps.eu10.hcs.cloud.sap/sap/fpa/ui/app.html#/story2&/s2/12312687801CC7938A2D41E6137DF9A7/?mode=view>

potranno accedere alla nuova versione di Piano Budget dove visualizzare ed estrarre tutti le informazioni utili e necessarie per la negoziazione degli obiettivi.

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
Valeria Vittimberga