



**Direzione Generale**

**Roma, 17/12/2025**

*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. 151**

*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 2026**

*Premessa*

1. *Obiettivi strategici 2026.*
2. *Linee Guida gestionali 2026.*
- 2.1. *Obiettivi generali di Ente*
- 2.2. *Obiettivi specifici*
3. *La programmazione delle attività produttive e dei fabbisogni economici*
4. *La programmazione dei PES e dei PMI*
5. *Principali novità del SMVP 2026*
- 5.1. *L'indice di Valore Pubblico*
- 5.2. *L'indice di deflusso*
- 5.3. *Il Cruscotto Qualità e Impatto*
- 5.4. *L'Indicatore monitoraggio dei conti transitori di contabilità generale (GPA)*
- 5.5. *Indicatore sulla dinamica annuale dei pignoramenti dei conti correnti bancari, postali e di tesoreria*
- 5.6. *Incentivo ordinario e retribuzione di risultato (dirigenti)*
6. *Il processo di programmazione e budget delle Strutture centrali*
- 6.1. *Le attività strategiche delle Strutture centrali*
- 6.2. *Le attività istituzionali delle Strutture centrali*
- 6.3. *Programmazione delle voci di costo discrezionali nella gestione delle risorse economiche delle Strutture centrali*
- 6.4. *Altri obiettivi delle strutture centrali*
- 6.5. *Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione per le Strutture centrali*
- 6.6. *Obiettivi di gestione della spesa per le Strutture centrali*
7. *Il processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali*
- 7.1. *Gli obiettivi 2026*
- 7.2. *I Piani di produzione*
- 7.3. *Programmazione Fabbisogni economici delle strutture territoriali*
- 7.4. *Altri obiettivi delle strutture territoriali*
- 7.4.1. *Gestione della spesa*
- 7.4.2. *Gli indicatori economici*
- 7.4.2.1. *Indicatore dei costi di struttura*

- 7.4.2.2. *Indicatore dei fabbisogni standard*
- 7.4.3. *Indicatore di Efficacia economico-finanziaria della produzione (IEEP) per le Strutture territoriali*
- 7.4.4. *Controllo del Processo Produttivo e delle Autocertificazioni*
- 7.4.5. *Indice Audit*
- 7.4.6. *Gestione scarto archivi*
8. *Il calendario e le fasi del processo di programmazione e budget delle strutture territoriali*
9. *La negoziazione*
10. *Progetti Locali di miglioramento*
- 10.1. *Progetti locali delle strutture territoriali*
- 10.2. *Progetti locali delle strutture della Direzione generale*
11. *Accesso agli strumenti di programmazione delle Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano.*

## Premessa

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) con le deliberazioni n. 8 e 9 del 10 giugno 2025, ha approvato – rispettivamente – l'Aggiornamento della Relazione Programmatica per gli anni 2025-2027 e la Relazione Programmatica per il triennio 2026-2028, delineando gli obiettivi strategici pluriennali e fornendo le linee di indirizzo generali. Successivamente, con la deliberazione n. 150 del 1 ottobre 2025, il Consiglio di Amministrazione ha individuato le Linee Guida Gestionali per l'anno 2026 declinando le direttive strategiche del CIV in obiettivi annuali di Alta Amministrazione ed in linee di attività.

Da ultimo, con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 181 del 12 novembre 2025, è stato predisposto il progetto del Bilancio preventivo finanziario generale, di competenza e di cassa ed economico-patrimoniale generale dell'INPS per l'esercizio 2026, attualmente all'approvazione del CIV.

## 1. Obiettivi strategici 2026

La Relazione Programmatica 2026-2028 e l'Aggiornamento della Relazione Programmatica 2025-2027, si articolano in 6 Missioni e 39 Programmi che si declinano in 69 indirizzi strategici, così suddivisi:

- 17 Indirizzi strategici declinati in attività istituzionali
- 40 Indirizzi strategici declinati in linee guida gestionali
- 4 Indirizzi strategici declinati in attività di monitoraggio
- 8 Indirizzi strategici non declinati in attività per il 2026

Nelle Missioni 2026-2028, di seguito elencate, sono espone le finalità delle azioni proposte e gli obiettivi strategici definiti nell'ambito degli indirizzi della relazione programmatica:

|    | <b>MISSIONI CIV</b>  |
|----|--|
| 1  | Politiche previdenziali  |
| 2  | Diritti sociali, politiche sociali e famiglia                    |
| 4  | Servizi istituzionali e generali delle pubbliche amministrazioni |
| 5  | Servizi per conto terzi e partite di giro                        |
| 9  | Ricerca e Innovazione  |
| 10 | Politiche economico-finanziarie e di bilancio                    |

## 2. Linee Guida gestionali 2026

In attuazione degli indirizzi strategici del CIV, il Consiglio di Amministrazione ha individuato, con la Deliberazione n. 150 del 1 ottobre 2025, le Linee Guida Gestionali (LGG) per l'anno 2026, indicando le aree di intervento dell'azione amministrativa e le linee di attività.

- n. 5 sono state individuate come Obiettivi Generali di Ente (OGE);
- n. 19 sono Obiettivi Specifici (OSP) che saranno assegnati a specifiche strutture dell'Istituto.

Le 5 linee di intervento degli Obiettivi Generali di Ente riguardano settori di attività strategici, già oggetto di specifici interventi, e che per la loro realizzazione necessitano di un maggiore presidio da parte delle strutture.

Le Linee Guida Gestionali hanno confermato, inoltre, gli obiettivi già indicati dal Consiglio di Amministrazione per il 2025 e che non hanno trovato piena definizione entro l'anno di riferimento.

## 2.1. Obiettivi generali di Ente

I 5 Obiettivi Generali di Ente individuati con le Linee Guida Gestionali sono i seguenti:

|   |
|---|
| <b>LINEE GUIDA GESTIONALI 2026</b><br>Obiettivi Generali di Ente (OGE)  |
| Implementazione delle misure in tema di disabilità e non autosufficienza  |
| Consolidamento delle azioni di deflazione e contenimento del contenzioso  |
| Rafforzamento degli strumenti di gestione della posizione contributiva e del recupero dei crediti contributivi e da prestazioni, in raccordo con gli agenti della riscossione.  |
| Costruzione di un conto assicurativo unico - governance delle posizioni assicurative - in ottica di semplificazione e automazione delle procedure gestionali  |
| Rafforzamento degli strumenti e delle iniziative di controllo preventivo e di compliance e potenziamento della funzione ispettiva, di vigilanza ed antifrode, in collaborazione con INL, altre PP.AA. e Forze dell'Ordine |

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:

- 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;
- Indici del Cruscotto Qualità e Impatto per la fase sanitaria, "Indice Prestazioni Assistenziali".

## 2.2. Obiettivi specifici

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

|  |
|--|
| <b>LINEE GUIDA GESTIONALI 2026</b><br>Linee Guida Specifiche (OSP)   |
| Armonizzazione, integrazione e automazione delle procedure di liquidazione e pagamento delle pensioni delle varie gestioni e fondi INPS e del TFR/TFS.   |
| Miglioramento dei processi di gestione e potenziamento dei controlli automatizzati delle prestazioni erogate sulla base dell'ISEE, in ottica di proattività  |
| Gestione degli ammortizzatori sociali: semplificazione e rafforzamento degli strumenti di interazione con gli intermediari istituzionali.  |
| Rete con le altre PP.AA. e con i partner istituzionali: valorizzazione degli strumenti di interazione e dei 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.   |
| Completamento dei piani assunzionali. Acquisizione e valorizzazione delle risorse umane attraverso la conoscenza dei processi di lavoro. Sviluppo delle conoscenze, delle competenze e degli strumenti motivazionali   |
| Consolidamento del sistema del Valore Pubblico: evoluzione dell'assetto organizzativo, centralità della customer e dell'impatto generato sull'utente.  |
| Ottimale allocazione della domanda di servizio mediante il Metaprocesso  |
| Potenziamento degli strumenti di tutela e valorizzazione degli immobili attraverso gli investimenti, la dismissione e l'integrazione con le politiche territoriali e sociali   |
| Consolidamento del sistema di pianificazione, programmazione e budgeting anche in ottica di integrazione con il ciclo di bilancio  |
| Sostenibilità, efficientamento energetico e consumo responsabile delle risorse   |
| Semplificazione dei contenuti e delle modalità di comunicazione con l'utenza anche attraverso l'ulteriore miglioramento della qualità delle comunicazioni individuali nonché della fruibilità del portale istituzionale e degli altri canali di accesso ai servizi dell'INPS (APP mobile). |
| 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.   |
| Miglioramento della qualità dei servizi svolti da INPS Servizi SpA e sviluppo progetti informatici affidati a 3i-SpA.  |

|  |
|--|
| Iniziative sulla cultura previdenziale indirizzate alle giovani generazioni.   |
| Consulenza "grandi contribuenti": iniziative e strumenti per supportare al meglio le politiche aziendali e la gestione delle grandi esposizioni debitorie. |
| Gestione del patrimonio informativo dell'INPS, anche attraverso progetti di dematerializzazione e metadattazione.  |
| Sviluppo di un modello proprietario di intelligenza artificiale in ottica di proattività dei servizi   |
| 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 ed obiettivi gestionali, caratterizzati da output oggettivi e misurabili.

### 3. La programmazione delle attività produttive e dei fabbisogni economici

In coerenza con gli atti di indirizzo sopra indicati (Relazione programmatica e Linee Guida Gestionali), 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, di impiego delle risorse e dei fabbisogni 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.

### 4. La programmazione dei PES e dei PMI

Con la circolare n. 137 del 17 ottobre 2025 e la PEI della Segreteria del Direttore Generale n.1804 del 20 ottobre 2025 è stata avviata la programmazione del Piano di Evoluzione dei Servizi 2026, con l'individuazione, da parte delle strutture centrali dei nuovi progetti (Progetti PES) che soddisfino contemporaneamente i seguenti requisiti: realizzazione di una o più Linee Guida Gestionali 2026, alto grado di innovazione tecnologica ovvero utilizzo di tecnologie avanzate e aumento del "Valore Pubblico", ovvero un aumento del livello di benessere economico e sociale dei destinatari (interni ed esterni all'amministrazione) dei servizi erogati.

Anche per quanto riguarda i Progetti di Miglioramento Istituzionale (PMI) [\[1\]](#) è stata emanata, dalla Direzione centrale pianificazione e controllo di gestione, la nota operativa che disciplina le modalità di proposizione delle attività 2026 (PEI del 22 ottobre 2025 n. 1820).

Le proposte dei Progetti di Miglioramento Istituzionale (PMI), insieme a quelle riguardanti i Progetti di Evoluzione dei Servizi (PES), concorrono alla definizione del Piano di programmazione per l'anno 2026.

### 5. Principali novità del SMVP 2026

L'attuale "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (SMVP) è 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.

Il Sistema del Valore Pubblico ha rappresentato il primo passo verso un processo evolutivo volto a focalizzare l'attenzione sull'*Outcome*, ovvero sull'impatto concreto generato dai servizi erogati.

L'identificazione degli Ambiti Valoriali, che esprimono le dimensioni più rilevanti del valore, ha consentito di concentrare l'analisi su ciò che produce un maggiore valore, sia all'interno dell'Istituto sia nei confronti della collettività.

All'interno dell'Istituto, l'impegno per il miglioramento continuo dei servizi e l'efficientamento dei processi si traduce in una pluralità di progettualità, orientate a garantire i livelli di servizio concentrando l'attenzione sull'*Outcome*, quindi sul valore effettivamente percepito dall'utente.

A tal fine, da tempo l'Istituto ha avviato un ampio percorso di trasformazione digitale e organizzativa, con l'obiettivo di rafforzare la capacità di risposta ai bisogni dei cittadini, di rendere sempre più agile la fruizione dei servizi e di migliorare l'impatto delle proprie azioni.

È pertanto apparsa evidente la necessità di integrare in un modello unitario i diversi progetti avviati, con l'obiettivo di accrescere la capacità dell'Istituto di operare in funzione delle esigenze espresse dagli utenti e di massimizzare il valore pubblico generato.

Tali interventi determinano leve gestionali funzionali a:

- prevedere e governare la domanda di servizio in logica proattiva, intercettando le esigenze emergenti;

- definire assetti organizzativi e politiche di gestione del personale coerenti con le competenze richieste;
- attuare strategie di *sourcing* e percorsi formativi funzionali al rafforzamento della capacità istituzionale e dell'impatto generato.

## 5.1. L'indice di Valore Pubblico

Nel processo di valorizzazione dell'impatto derivante dall'erogazione dei servizi, è fondamentale attribuire un valore all'outcome generato, considerando non solo una prospettiva interna, che valuta tale valore in base al tempo impiegato per l'esecuzione delle attività e da indicatori che generalmente segnalano la qualità interna delle lavorazioni, ma anche una prospettiva esterna, che tenga conto della percezione che l'utente (soggetto fisico e soggetto giuridico) ha del servizio, ossia dell'effettivo impatto che lo stesso riconosce.

In questo contesto, è stato sviluppato un sistema basato su indicatori che misurano l'impatto, articolato come segue:

- in una prima fase, sono stati considerati gli ambiti valoriali del Valore Pubblico, che comprendono gli aspetti rilevanti dello stesso.
- successivamente, sono state definite le dimensioni più rappresentative dell'impatto. Queste dimensioni hanno permesso di individuare indicatori, specifici per le aree delle Prestazioni e dei Flussi, alimentati dai dati dell'Istituto, che traducono in termini misurabili l'impatto stesso consentendo una rappresentazione comprensibile sia internamente che esternamente (Dimensioni dell'Indice del Valore Pubblico ed indicatori).

L'applicazione dell'impatto considera quale unità base di rilevazione i Prodotti outcome, raggruppati in gruppi omogenei al fine di valorizzare diversamente gli ambiti dell'impatto in base alle caratteristiche specifiche dei gruppi.

L'Indice del Valore Pubblico contribuirà a determinare il parametro di liquidazione per l'incentivo ordinario del personale delle famiglie professionali e la retribuzione di risultato dei dirigenti.

## 5.2. L'indice di deflusso

L'indice di deflusso complessivo 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.

L'indice è quindi pari al rapporto tra i prodotti definiti nel periodo di riferimento e quelli pervenuti nello stesso periodo (in omogeneizzato).

Tale indice assume rilievo in quanto la fase di programmazione della Produzione verrà effettuata sulla base del principio dell'Indice di deflusso = 1, misura che assicura che ogni struttura ha la capacità di lavorare tutto il volume delle domande pervenute nel periodo garantendo i livelli di servizio fissati dagli Organi. Potranno essere attribuiti obiettivi di indici di deflusso maggiori di 1 per garantire la riduzione delle giacenze in ottica di standardizzazione dei livelli di servizio.

Nel 2026, ai fini del calcolo della retribuzione di risultato della dirigenza (centrale e territoriale), oltre all'obiettivo di indice di deflusso complessivo delle 4 aree del catalogo prodotti ("Prestazioni", "Flussi", "Informazione e Consulenza" ed "Altre Attività"), saranno considerati due ulteriori indici:

- l'indice di deflusso per l'Area Prestazioni (calcolato in punti omogenizzati a livello regionale o di coordinamento metropolitano);
- l'indice di deflusso per l'Area Flussi (calcolato in punti omogenizzati a livello regionale o di coordinamento metropolitano).

Entrambi gli indici (con valore obiettivo pari ad 1) saranno assegnati e rendicontati:

- a livello di direzione regionale o di coordinamento metropolitano, a tutte le strutture territoriali;
- a livello nazionale, a tutte le strutture centrali.

L'introduzione di tali due ulteriori indici mirerà a monitorare la tempestività di risposta alle istanze del cittadino.

Il risultato dell'Indice di deflusso per la dirigenza sarà dato dal risultato della somma ponderata dei 3 indici, secondo la tabella sotto riportata:

| INDICE DI DEFLUSSO |                                    |                                  |                             |
|--------------------|------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
|                    | Indice di deflusso complessivo (*) | Indice Deflusso Area prestazioni | Indice Deflusso Area Flussi |
| <b>PESO</b>        | <b>70%</b>                         | <b>15%</b>                       | <b>15%</b>                  |

(\*) Relativo alle 4 aree del catalogo prodotti

### 5.3. 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.

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:

ü "Indice sintetico di Qualità delle aree di produzione" che prevede indicatori sui prodotti outcome che consentono di rendere strategiche determinate lavorazioni che garantiscono una maggiore qualità del servizio;

ü "Indice sintetico del Valore Pubblico" che rileva il livello di servizio offerto all'utenza e misurato attraverso indicatori di impatto, di specifiche fasi di lavorazione, 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 sottostanti.

Per il 2026, gli indicatori elementari del Cruscotto Qualità e Impatto faranno riferimento al prodotto outcome al fine di intercettare i miglioramenti della qualità e dell'impatto.

### 5.4. L'Indicatore monitoraggio dei conti transitori di contabilità generale (GPA)

Nell'anno 2026 sarà introdotto, in via sperimentale e senza effetti sui risultati di performance, il nuovo indicatore finalizzato al monitoraggio e alla sistemazione delle partite aperte sui conti di transito:

- **GPA52099** Riscossione accrediti diversi in attesa di imputazione definitiva
- **GPA51099** Pagamenti addebiti diversi in attesa di imputazione definitiva
- **GPA10099** Debiti diversi
- **GPA00099** Crediti diversi

Per ciascuna partita sarà esposto il saldo alla data di riferimento del trimestre e la stratificazione di questo saldo per anno di competenza.

### 5.5. Indicatore sulla dinamica annuale dei pignoramenti dei conti correnti bancari, postali e di tesoreria

Nel contesto del potenziamento delle attività di controllo, viene istituito un nuovo indicatore finalizzato al monitoraggio della dinamica annuale degli atti di pignoramento.

L'introduzione di tale strumento risponde all'esigenza di rafforzare il presidio operativo, promuovendo una maggiore efficienza nei processi di liquidazione delle prestazioni e una conseguente riduzione del ricorso a procedure esecutive, che comportano oneri aggiuntivi per l'Istituto, sia in termini economici che gestionali.

A differenza dell'indicatore sulla gestione dei pignoramenti dei conti correnti bancari, postali e di tesoreria, che fornisce una rilevazione puntuale degli atti di pignoramento presenti alla chiusura del trimestre e dell'anno, il nuovo indicatore misurerà il volume complessivo dei vincoli apposti sui conti correnti bancari, postali e di tesoreria nel corso dell'intero anno di riferimento. Tale approccio consente di rappresentare il flusso cumulato degli atti registrati nell'anno, offrendo una prospettiva dinamica dell'andamento complessivo. Il valore sarà determinato mediante un criterio di ponderazione che attribuisce un peso del 30% al numero complessivo dei vincoli e un peso del 70% agli importi complessivi vincolati.

5.6. Incentivo ordinario e retribuzione di risultato (dirigenti)

Per il 2026 il calcolo dei compensi incentivanti (dirigenti e famiglie professionali) sarà così articolato:

- 1. **Incentivo ordinario:** per il personale inquadrato nelle famiglie professionali, si farà riferimento alla media ponderata tra l'indice di deflusso complessivo delle 4 aree ("Prestazioni", "Flussi", "Informazione e Consulenza" ed "Altre Attività"), l'indice di produttività dei prodotti riferiti alle 4 aree, e l'indice di Valore Pubblico. Tutti gli indici saranno assegnati come obiettivi e rendicontati a livello di Direzione regionale e Direzione di coordinamento metropolitano per le strutture territoriali ed a livello nazionale per le strutture centrali.

La struttura dei pesi è sottorappresentata:

| Struttura obiettivi |                        |                            |
|---------------------|------------------------|----------------------------|
| Indice di deflusso  | Indice di produttività | Indice del Valore Pubblico |
| 50%                 | 40%                    | 10%                        |

- 2. **Retribuzione di risultato:** anche alla dirigenza sarà assegnato l'obiettivo dell'Indice di Valore Pubblico che quindi inciderà sul calcolo della retribuzione di risultato.

6. Il processo di programmazione e budget delle Strutture centrali

6.1. Le attività strategiche delle Strutture centrali

Con la circolare n. 137 del 17 ottobre 2025 e le successive indicazioni fornite con le PEI del 20 ottobre 2025 n. 72777 ("*Lettera degli indirizzi*") e del 22 ottobre 2025 n. 1820 ("*Nota Operativa*"), è stato avviato il Processo di programmazione e governance strategica delle Strutture centrali per l'anno 2026.

L'elaborazione del **Piano di Programmazione** si articola 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 fornisce la nota metodologica contenente le indicazioni per la gestione dei PES in corso, già valutati come "attuativi" delle LGG 2026, e per la presentazione dei nuovi PES. Allo stesso modo, con la **Nota operativa**, la Direzione Centrale pianificazione e controllo di gestione definisce le istruzioni relative ai PMI, sia per quelli in corso già riconosciuti come attuativi delle LGG 2026 sia per la presentazione dei nuovi progetti.

Le valutazioni delle proposte progettuali sono state effettuate da due tavoli di lavoro. Il primo tavolo è 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; il secondo è coordinato dalla Direzione Centrale pianificazione e controllo di gestione, con la partecipazione delle medesime Direzioni centrali.

Le analisi tecniche ed economiche, affidate rispettivamente alla Design Authority Tecnica e all'Area IT Governance, rientrano nella fase successiva del processo.

Entro il **19 gennaio 2026**, il Direttore generale approva i PES tramite apposita determinazione, mentre i PMI sono validati dalla Direzione centrale pianificazione e controllo di gestione con provvedimento specifico. I progetti approvati e validati confluiscono nel **PIAO 2026-2028** e nella performance 2026 mediante determinazione del Direttore generale da adottarsi entro il **27 febbraio** recante l'individuazione degli obiettivi per l'anno 2026. A seguire, sono emanati i provvedimenti necessari per l'assegnazione formale degli obiettivi alle Strutture centrali competenti (vd. allegato).

6.2. Le attività istituzionali delle Strutture centrali

Considerata la specifica natura e finalità delle attività svolte da ciascuna Struttura centrale, le attività istituzionali sono

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 non risultino più aderenti alle esigenze operative, anche a seguito dell'adozione della deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 182 del 12 novembre 2025 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, modificato, da ultimo con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 158 del 16 ottobre 2025*", 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.

### **6.3. Programmazione delle voci di costo discrezionali nella gestione delle risorse economiche delle Strutture centrali**

Per l'anno 2026, le Strutture centrali programmano, all'interno del sistema SAC "Nuovo ciclo di Bilancio", le risorse economiche necessarie per l'espletamento delle proprie attività, secondo le specifiche e la tempistica indicata nella nota operativa della Direzione centrale pianificazione e controllo di gestione del messaggio del 27 novembre 2025 n. 3589.

Per le richieste di supporto tecnico è stata attivata la seguente casella di posta elettronica: [supportoDG\\_ciclo\\_di\\_bilancio@inps.it](mailto:supportoDG_ciclo_di_bilancio@inps.it).

I fabbisogni economici espressi dalle Strutture centrali e congruiti dalla Direzione centrale Risorse umane, costituiranno il massimale economico da ripartire sulle singole attività strategiche (PES e PMI) e attività istituzionali all'interno della procedura SAC "Nuova programmazione strategica", nel periodo compreso tra il 26 e il 30 gennaio.

### **6.4. 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.

### **6.5. 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.

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.

Rispetto all'articolazione del 2025, è stata eliminata la voce dei riscatti e ricongiunzioni.

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 obiettivi assegnati ad ogni macroarea.

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



| <b>Struttura Centrale</b>  | <b>Indicatore Efficacia Economico-Finanziaria della produzione</b>  |
|--|---|
| <b>Direzione centrale Entrate</b>  | <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>                                     |
| <b>Direzione centrale Pensioni</b>   | <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 versamenti volontari</i>  |
|  | <i>Accertamento da prestazioni indebite per ammortizzatori sociali</i>  |
|  | <i>Pagamenti per interessi legali da prestazioni per ammortizzatori sociali</i>                               |
| <b>Direzione centrale Ammortizzatori Sociali</b>                                   | <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>                                  |
| <b>Direzione centrale Salute e Prestazioni di Disabilità</b>                       | <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>       |
| <b>Direzione centrale Inclusione e Sostegno alla Famiglia e alla Genitorialità</b> | <i>Incassi da prestazioni previdenziali e assistenziali indebite</i>  |
| <b>Coordinamento Generale Medico Legale</b>  | <i>Incassi da azioni surrogatorie</i>   |
| <b>Coordinamento Generale Legale</b>   | <i>Incassi da azioni surrogatorie</i>   |

## 6.6. 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.

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

### 7.1. Gli obiettivi 2026

La programmazione delle Strutture territoriali per l'anno 2026 sarà incentrata su alcuni obiettivi. I più significativi sono:

1. produttività, calcolato sulla produzione omogeneizzata delle aree di produzione ("Prestazioni", "Flussi", "Informazione e

- Consulenza" ed "Altre Attività");
2. indice di deflusso complessivo delle aree di produzione ("Prestazioni", "Flussi", "Informazione e Consulenza" ed "Altre Attività");
  3. indice di deflusso per le aree Prestazioni e Flussi (pari a 1) (solo ai fini della retribuzione di risultato della dirigenza);
  4. indice sintetico di Qualità e Valore pubblico;
  5. indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione (IEEP);
  6. indicatori economici (indicatore costi di struttura; indicatore dei fabbisogni standard);
  7. indicatore di ritardo annuale pagamento fatture;
  8. indicatori sui pignoramenti dei conti correnti bancari, postali e di tesoreria;
  9. corretta gestione della spesa;
  10. effettuazione dei controlli previsti dal piano dei Controlli del Processo Produttivo e delle Autocertificazioni;
  11. indice controlli Audit;
  12. gestione dello scarto degli archivi.

## 7.2. 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 sui prodotti outcome.

Anche per il 2026, 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, formulando ipotesi di obiettivi di Deflusso complessivo 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.

Per il 2026, ogni struttura regionale e di coordinamento metropolitano dovrà prevedere piani di aggressione della giacenza dei prodotti outcome aventi maggiore impatto sull'utenza, anche con la leva gestionale dei progetti locali.

La Direzione Servizi al territorio è coinvolta nel piano di produzione attraverso interventi di sostegno al territorio e l'attività dei poli.

## 7.3. Programmazione Fabbisogni economici delle strutture territoriali

La programmazione 2026, per la rilevazione del fabbisogno economico e finanziario, è stata attivata mediante il nuovo processo "Ciclo di Bilancio" con messaggio Hermes n. 2329 del 22 luglio 2025. Le Direzioni Regionali e le Direzioni di Coordinamento Metropolitano hanno provveduto a completare le informazioni dei fabbisogni finanziari ed economici per la propria competenza, nella procedura SAP SAC denominata "Ciclo di bilancio Integrato".

Con successivo messaggio del 27 novembre 2025 n. 3589 è stato avviato un processo di verifica delle previsioni elaborate in attuazione del messaggio Hermes 2329/2025.

Per le richieste di supporto tecnico è stata attivata la seguente casella di posta elettronica: [supporto\\_ciclo\\_di\\_bilancio@inps.it](mailto:supporto_ciclo_di_bilancio@inps.it).

## 7.4. Altri obiettivi delle strutture territoriali

Alle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano sono attribuiti per il 2026 specifici obiettivi attinenti agli aspetti di spesa e regolarità contabile. Di seguito vengono descritti gli elementi principali di detti obiettivi.

### 7.4.1. 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_D  | 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 Centro di Imputazione Contabile di competenza economica (transitorio) di direzione regionale/di coordinamento metropolitano 1005:** entro le scadenze previste dal calendario sulla rendicontazione, si dovrà procedere alla corretta attribuzione delle risorse economiche utilizzate e giacenti sul conto transitorio 1005 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.

## 7.4.2. Gli indicatori economici

### 7.4.2.1. Indicatore dei costi di struttura

L'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 i 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.

#### 7.4.2.2. Indicatore dei fabbisogni standard

L'indicatore sui fabbisogni standard si articola in diversi indicatori elementari aggregati ad uno specifico "**indice sintetico di costo**" (Prodotto, TOC[2], Beni e servizi, Personale), su ognuno dei quali viene effettuata la valutazione di posizionamento (benchmarking) della singola struttura rispetto al valore standard di riferimento.

Il sistema di definizione dei fabbisogni secondo la tipologia dei costi standard si articola in 3 livelli sulla base di indicatori economici elementari, ottenuti mediante specifici algoritmi tra i valori economici e i valori quantitativi risultanti dalle singole Sedi in esito alla fase di programmazione.

Le aggregazioni degli indicatori economici elementari avvengono secondo specifiche modalità di "*risalita*" e concorrono alla determinazione degli indici di livello superiore, fino alla definizione del Costo Standard (I Livello), che rappresenta la valutazione sintetica di ogni singola Sede.

Per ogni indicatore viene registrato uno scostamento massimo del +/- 50% rispetto all'obiettivo. I limiti di oscillazione (+/- 50%) sono stati fissati per evitare che performance anomale, in positivo o in negativo, su un singolo indicatore possano significativamente alterare la valutazione complessiva del risultato.

Il numero indice del Costo Standard è calcolato come rapporto tra l'indicatore risultante dalla programmazione dei fabbisogni della singola struttura territoriale e l'indicatore medio derivante dalla fascia di complessità alla quale appartiene la struttura.

Gli obiettivi del suddetto indicatore verranno definiti e monitorati all'interno della Fascia di complessità alla quale ogni struttura regionale o di coordinamento metropolitano appartiene.

Al fine del calcolo dell'indice, sono stati individuati 10 indicatori economici elementari.

|                                 | Indicatore elementare  |
|---------------------------------|--|
| <b>Costo di Prodotto</b>        | <b>Indicatore costo medio Netto per unità di Prodotto</b>                              |
| <b>Costo TOC</b>                | <b>Indicatore TOC per MQ (lordi)</b>   |
|                                 | <b>Indicatore TOC pro-capite</b>   |
| <b>Costo per BENI e SERVIZI</b> | <b>Indicatore costo medio Materiali di consumo pro-capite ultimo triennio</b>          |
|                                 | <b>Indicatore costo per Facchinaggio e trasporti pro-capite</b>                        |
|                                 | <b>Indicatore andamento costi Legali</b>   |
| <b>Costo per PERSONALE</b>      | <b>Indicatore costo per Straordinario e Turni</b>                                      |
|                                 | <b>Indicatore costo pro-capite per Missioni</b>  |
|                                 | <b>Indicatore costo pro-capite per Missioni al personale degli uffici e formazione</b> |
|                                 | <b>Indicatore costo per buoni pasto</b>  |

Con la determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi sarà definito il valore obiettivo per ogni struttura.

#### 7.4.3. 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 (cfr. paragrafo 6.5).

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.

#### **7.4.4. Controllo del Processo Produttivo e delle Autocertificazioni**

Anche per il 2026 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.

Ai fini del raggiungimento dell'obiettivo saranno considerati anche i controlli su “lista” che potranno derivare da segnalazioni o specificità individuate dalla Direzione centrale Internal Audit, Risk Management, Compliance e Antifrode.

Per il 2026 le attività del CPP si articoleranno come di seguito:

1. controlli di II livello, la cui competenza è in capo alle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano, con l'obiettivo di assicurare la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi, garantendo, in coerenza con gli esiti dei controlli effettuati nell'anno precedente, i criteri di rotazione e proporzionalità nella selezione dei prodotti;
2. controlli di I livello, operati dalle Strutture territoriali.

L'intera attività di controllo del processo produttivo è supportata da specifica procedura, che ne permette la gestione ed il monitoraggio.

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 contribuiranno al raggiungimento dell'obiettivo assegnato.

Le attività, di Controllo del Processo Produttivo e di Controllo delle Autocertificazioni, saranno dettagliate attraverso i messaggi di avvio delle rispettive campagne di controllo e si concluderanno con la definizione dei piani annuali di controllo.

La Direzione centrale Internal Audit, Risk Management, Compliance e Antifrode comunicherà alla Direzione centrale pianificazione e controllo di gestione, i volumi obiettivo a livello regionale e di sede riferiti al Controllo Processo Produttivo e Autocertificazioni.

Relativamente al Controllo del Processo Produttivo, negli stessi messaggi, saranno determinati i volumi delle posizioni da controllare relative all'indicatore «n. posizioni controllate/n. posizioni a controllo» che corrispondono:

- a) ai volumi determinati nel piano annuale dei controlli 2026;
- b) in subordine, al numero di posizioni effettivamente messe a disposizione delle strutture di produzione entro il 30 settembre 2026, se minore di quello pianificato.

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.

#### **7.4.5. 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.

Nel 2026, l'indice è stato modificato e si articolerà in tre componenti:

- 1) realizzazione degli accessi programmati;
- 2) fruizione attività formativa specifica del personale della Rete Audit;
- 3) utilizzo del Personale delle reti territoriali di audit:
  - la prima componente è riferita alla realizzazione del piano annuale di audit (numero di campagne in base alla ripartizione in cluster di audit mediata dalla numerosità di strutture presenti sul territorio di riferimento), e agli accessi di follow up affidati alla gestione regionale/di coordinamento metropolitano previsti specificamente nel piano di audit;
  - la seconda componente è riferita alla formazione del personale appartenente alla Rete di audit (numero ore annuali formazione specifica in ambito audit fruite in aggiunta alle 40 ordinarie previste)
  - la terza componente è riferita alla quota di effettivo utilizzo del personale della Rete in attività specifiche di audit in corso

d'anno.

Le tre componenti sono misurate in modo autonomo, secondo criteri sia quantitativi che qualitativi, ma i relativi risultati sono mediati per ottenere un indice sintetico ("Indice di Audit").

In considerazione della necessità di avviare un tavolo di lavoro per sviluppare il sistema di indicatori che consenta la valorizzazione delle due nuove componenti "*Fruizione attività formativa specifica da parte del personale della rete*" e "*Utilizzo del personale*", dette componenti entreranno nel calcolo dell'indice all'esito dell'attività del gruppo di lavoro".

Nella determinazione del Direttore generale saranno individuati gli obiettivi con i relativi pesi.

7.4.6. Gestione scarto archivi

L'Istituto, già negli anni precedenti, aveva avviato un progetto di censimento quali-quantitativo, finalizzato 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.

Peraltro, con Ordine di Servizio del Direttore generale n. 17 del 15 settembre 2025 è stato nominato un Gruppo di Lavoro con le finalità di analizzare le diverse criticità ed individuare soluzioni operative.

Tra gli aspetti di criticità emersi, oltre alla insufficiente attività di scarto effettuata dalle strutture, è risultata anche una scarsa attività di aggiornamento del sistema GAC e dei ml censiti, con effetti immediati sulla possibilità di individuazione del materiale scartabile, con indubbi effetti in termini di risparmi finanziari dei costi di gestione.

Tenuto conto della centralità dell'attività per i diversi riflessi che coinvolgo l'Istituto, è assegnato alle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano l'obiettivo di scarto da realizzare nel 2026 a livello di DCM e DR. Nella tabella sono indicati i ml scartabili distinti per singola struttura regionale e di coordinamento metropolitano.

| Regione               | Scartabili Residuo 2024 + 2025 + 2026 | Scartabili Residuo 2024 + 2025 + 2026 al 70% |
|-----------------------|---------------------------------------|--|
| ABRUZZO               | 1.065,74                              | 746,02                                       |
| BASILICATA            | 777,90                                | 544,53                                       |
| CALABRIA              | 8.294,80                              | 5.806,36                                     |
| CAMPANIA              | 1.586,42                              | 1.110,49                                     |
| EMILIA ROMAGNA        | 1.685,92                              | 1.180,14                                     |
| FRIULI VENEZIA GIULIA | 822,59                                | 575,81                                       |
| LAZIO                 | 2.832,24                              | 1.982,57                                     |
| LIGURIA               | 1.890,08                              | 1.323,05                                     |
| LOMBARDIA             | 5.049,67                              | 3.534,77                                     |
| MARCHE                | 1.795,76                              | 1.257,03                                     |
| MOLISE                | 508,26                                | 355,78                                       |
| PIEMONTE              | 3.739,73                              | 2.617,81                                     |
| PUGLIA                | 3.279,51                              | 2.295,66                                     |
| SARDEGNA              | 2.085,99                              | 1.460,19                                     |
| SICILIA               | 1.957,65                              | 1.370,36                                     |
| TOSCANA               | 7.570,91                              | 5.299,63                                     |
| TRENTINO ALTO ADIGE   | 377,69                                | 264,39                                       |
| UMBRIA                | 176,62                                | 123,63                                       |
| VALLE D'AOSTA         | -                                     | -  |
| VENETO                | 5.775,34                              | 4.042,74                                     |
| DCM NAPOLI            | 759,32                                | 531,53                                       |
| DCM ROMA              | 870,10                                | 609,07                                       |
| DCM MILANO            | 565,40                                | 395,78                                       |
| Totale complessivo    | 53.467,64                             | 37.427,34                                    |

L'obiettivo sarà unico a livello di Direzione regionale e di Direzione di coordinamento metropolitano e tutte le strutture saranno responsabili in solido del raggiungimento.

Saranno considerati utili ai fini del raggiungimento dell'obiettivo, solo gli scarti registrati in GAC con verbale di macero. Al fine di incentivare lo scarto massimo, potranno essere attivati progetti locali.

Gli obiettivi assegnati per il 2026 sono stati individuati considerando il 70% del materiale scartabile alla data del 31 dicembre. Ai fini del raggiungimento dell'obiettivo regionale e di coordinamento metropolitano, sarà applicata la seguente tabella di conversione

| Percentuale di ml scartati con verbale di macero rispetto all'obiettivo assegnato | Percentuale riconosciuta ai fini del raggiungimento dell'obiettivo |
|---|--|
| da 0% a 65,00%  | 0  |
| da 65,01% a 70%   | 70   |
| 70,01% a 90%  | 90   |
| 90,01% a 100%   | 110  |
| superiore a 110   | proporzione lineare  |

L'attività delle sedi dovrà essere rivolta anche all'attività di censimento completo degli archivi con un fattore di qualità elevato. Detta attività, com'è noto, è valorizzata nel catalogo prodotti con uno specifico coefficiente di valorizzazione.

Nella determinazione del Direttore generale, saranno individuati per ciascuna struttura i ml da scartare (aggiornati con l'estrazione delle risultanze a fine anno).

## 8. 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 nella procedura SAC (sistema di programmazione del Piano di Produzione) il Piano di Produzione 2026 versione di programmazione (P0\_2026) con esposizione del personale per sede/qualifica (al netto dei pensionamenti stimati comunicati dalla Direzione centrale Risorse umane) e dei pezzi effettivi ed omogeneizzati a livello di sede e prodotto outcome (giacenza iniziale 2026 quale elaborazione proiettata della giacenza finale 2025, pervenuto e definito stimati).

La Direzione regionale/DCM, tramite il controller regionale e di coordinamento metropolitano, avrà cura di segnalare alla Direzione centrale pianificazione e controllo di gestione eventuali elementi di criticità relativi sia ai volumi di produzione sia alle risorse umane stimate.

Nella sezione intranet della Direzione centrale pianificazione e controllo di gestione (sezione "**Documentazione**"), è altresì disponibile il nuovo catalogo prodotti 2026 relativo alle 4 aree di produzione.

Il Piano di Produzione 2026, proposto dalla Direzione centrale pianificazione e controllo di gestione, a livello di Direzione regionale/Direzione di coordinamento metropolitano è elaborato utilizzando i seguenti criteri:

- nuovo catalogo prodotti 2026;
- volumi di produzione 2026 stimati considerando il preconsuntivo 2025 calcolato sulla produzione al **31 ottobre 2025**;
- valutazione di attività con carattere di stagionalità e/o flussi di pervenuto anomalo pervenuti nel 2025;
- ipotesi obiettivo dell'**Indice di produttività** sulla produzione omogeneizzata dei Prodotti delle aree "Prestazioni", "Flussi", "Informazione e Consulenza" ed "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<sup>[3]</sup>, come specificato nel SMVP;
- ipotesi obiettivo dell'**Indice di deflusso** complessivo delle aree di produzione ("Prestazioni", "Flussi", "Informazione e Consulenza" ed "Altre Attività"), calcolato a livello di Direzione regionale/ Direzione di Coordinamento metropolitano.

Come precisato nella Determinazione del Direttore generale n. 216 del 13 ottobre 2025, ai fini del calcolo della produttività, non saranno neutralizzate le ore di formazione attestate mediante l'applicativo paperless.

La proposta di Piano di Produzione 2026 è 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.

## 9. 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 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 sono esaminate le specificità locali che costituiranno ulteriori elementi di valutazione per la definizione della proposta del Piano di Produzione 2026.

Gli esiti della negoziazione, che si concluderà entro il **9 gennaio 2026**, costituiranno gli obiettivi per il 2026.

10. 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.

10.1. Progetti locali delle strutture territoriali

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 sull’utente esterno:

- 1. significativo abbattimento della giacenza critica sui prodotti outcome (almeno il 15%) rivolti principalmente alle seguenti attività:

| PRODOTTO/OUTCOME   |
|--|
| Congedo parentale  |
| Gestione Invalidità civile e Assegni Sociali - Controllo prestazioni   |
| Indennità e sussidi - Gestione PSR   |
| Integrazioni salariali - Integrazioni del reddito in agricoltura   |
| Regolarizzazioni contributive da sede su segnalazione (gestione privata)   |
| TFR/TFS gestione pubblica  |
| Certificazioni - Certificazione contributiva gestione privata  |
| Recupero delle agevolazioni contributive tramite nota di rettifica - Gestione anomalie dei versamenti contributivi |

- 2. risoluzione di specifiche criticità locali individuabili anche dai report di Customer Experience;

- 3. scarti d’archivio

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.

Le Direzioni regionali, di Coordinamento metropolitano e le strutture centrali provvederanno ad individuare i progetti entro il **16 febbraio 2026** ed invieranno alla Direzione centrale pianificazione e controllo di gestione la proposta per una valutazione di conformità con i criteri indicati nel SMVP 2026 e con la presente circolare.

Entro il **27 febbraio 2026** 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.



## 10.2. Progetti locali delle strutture della Direzione generale

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

Per ogni progetto dovranno essere indicati alcuni elementi essenziali:

- a) codice della sede/CIC per le strutture della Direzione generale;
- b) descrizione del progetto e delle attività da effettuare;
- c) baseline (espressa in valore numerico o percentuale) del progetto con la data di rilevazione;
- d) obiettivo atteso al 31 dicembre 2026, espresso in termini numerici o percentuali;
- e) peso del progetto;
- f) descrizione sulla valutazione di impatto attesa del progetto sugli indicatori.

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 (SAP SAC), per consentire la verifica periodica dell'andamento dei progetti in rapporto all'obiettivo.

Entro la medesima data (**27 febbraio 2026**) le strutture centrali faranno pervenire alla Direzione centrale pianificazione e controllo di gestione 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.

## 11. Accesso agli strumenti di programmazione delle Direzioni regionali/di coordinamento metropolitano

I controller regionali e di coordinamento metropolitano potranno effettuare le attività di programmazione SAC mediante l'accesso alla procedura o tramite il seguente link:

<https://inps.eu10.hcs.cloud.sap/sap/fpa/ui/tenants/eca78/app.html#/story2&/s2/B51891012C93AC3FB55300059B9C52EF/?mode=view>

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

Il Direttore Generale  
Valeria Vittimberga

---

[1] I Progetti di Miglioramento Istituzionale sono iniziative a carattere straordinario rispetto alle attività ordinarie delle Strutture, finalizzate a ottimizzare il funzionamento istituzionale, in coerenza con l'evoluzione del quadro normativo, regolamentare e del contesto di riferimento

[2] *Total Occupancy Cost* (Costi Totali di Occupazione)

[3] Sono considerate tutte le risorse amministrative disponibili (elevate professionalità, funzionari, assistenti, ed operatori e comandati) 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, ispettore di vigilanza e centralino.