

Relazione sulla Performance 2018

1. Presentazione della Relazione

La Relazione è articolata secondo lo schema previsto dalle disposizioni vigenti in materia di ciclo della performance di cui all'art. 10, comma 1 lett. b del D.Lgs. n.150/2009 e s.m.i. nonché dalle Linee guida per la Relazione annuale sulla Performance pubblicate a novembre 2018 dall'Ufficio per la Valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio.

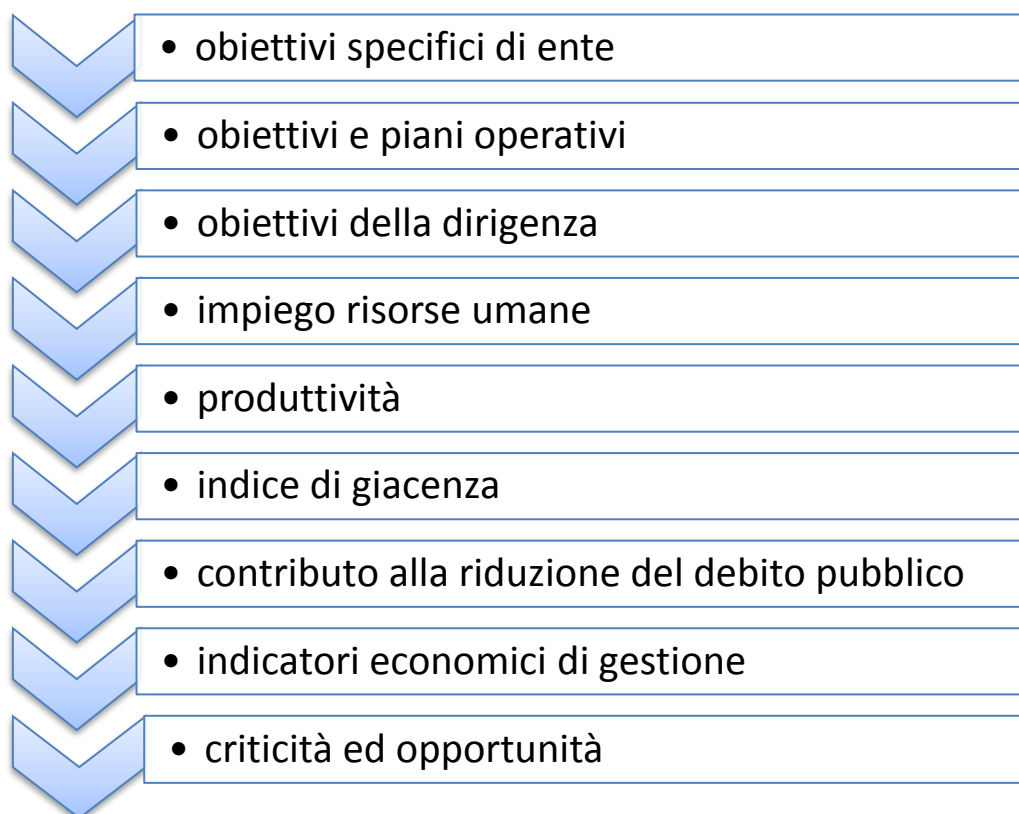
Partendo dalle previsioni del Piano della performance 2018-2020, approvato con Determinazione presidenziale n. 24 del 13 marzo 2018 da ultimo modificata con determinazione n. 164 del 12 dicembre 2018, vengono evidenziati a consuntivo i risultati ottenuti per l'anno 2018 a fronte degli obiettivi e delle risorse assegnati alle strutture centrali e territoriali dell'Istituto.

Nel paragrafo 2 "*Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni*", sono esposte le principali informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder, compreso un quadro sintetico dei risultati raggiunti, delle principali direttrici d'intervento e delle criticità da risolvere:



Il paragrafo 3 contiene un quadro di sintesi dei risultati raggiunti e l'andamento dei servizi erogati tramite i canali telematici.

Nei paragrafi 4 e 5 sono invece analizzati più dettagliatamente i risultati raggiunti sia dalle direzioni centrali sia da quelle territoriali. In particolare sono stati trattati i seguenti aspetti:



Chiudono la relazione le informazioni relative alle iniziative in materia di pari opportunità, la descrizione del ciclo redazionale e le attività relative all'anticorruzione.

Sommario

1.	PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE	1
2.	SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI.....	4
2.1	<i>Il contesto esterno di riferimento</i>	<i>4</i>
2.2	<i>L'Amministrazione</i>	<i>5</i>
2.3	<i>Gli Organi istituzionali e altri Organismi.....</i>	<i>5</i>
2.3.1	<i>Le articolazioni dell'Istituto.....</i>	<i>6</i>
2.4	<i>Il Personale</i>	<i>8</i>
3.	QUADRO DI SINTESI E ISTITUTO DIGITALE	ERRORE. IL SEGNALIBRO NON È DEFINITO.
3.1	<i>Quadro di sintesi.....</i>	<i>11</i>
3.2	<i>L'Istituto digitale.....</i>	<i>17</i>
3.3	<i>Il Contact Center Multicanale (CCM)</i>	<i>19</i>
4.	OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI	21
4.1	<i>Il processo di programmazione del Piano della performance.....</i>	<i>21</i>
4.2	<i>Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio</i>	<i>22</i>
4.3	<i>Obiettivi specifici di Ente.....</i>	<i>25</i>
4.4	<i>Obiettivi gestionali.....</i>	<i>27</i>
4.5	<i>Programmi operativi.....</i>	<i>28</i>
4.6	<i>Produzione</i>	<i>29</i>
4.7	<i>Indice di giacenza.....</i>	<i>32</i>
4.8	<i>Qualità del servizio</i>	<i>34</i>
4.9	<i>Customer Satisfaction.....</i>	<i>36</i>
4.10	<i>Misurazione e valutazione della performance organizzativa delle strutture produttive</i>	<i>39</i>
4.11	<i>Valutazione individuale ed organizzativa dei dirigenti e dei professionisti.....</i>	<i>47</i>
5.	RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ	52
5.1	<i>Impiego delle risorse umane.....</i>	<i>52</i>
5.2	<i>Produttività.....</i>	<i>53</i>
5.3	<i>Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (Indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione)</i>	<i>54</i>
5.4	<i>Gli indicatori economici della gestione</i>	<i>57</i>
5.5	<i>L'indicatore dei costi standard.....</i>	<i>58</i>
5.5.1	<i>Razionalizzazione logistica.....</i>	<i>59</i>
6.	PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE	61
7.	IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	63
7.1	<i>Fasi, soggetti, tempi e responsabilità</i>	<i>63</i>
7.2	<i>Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance</i>	<i>64</i>
8.	COLLEGAMENTO CON IL PIANO DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE	66
ALLEGATI		69
	<i>Allegato 1 - Programmi Operativi Consuntivo al 31/12/2018</i>	<i>70</i>
	<i>Allegato 2 – Progetti di Miglioramento e Sussidiarietà.....</i>	<i>86</i>
	<i>Allegato 3 – Indicatori economici - dettaglio regionale</i>	<i>88</i>

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni

2.1 Il contesto di riferimento

Nella tabella è rappresentata la modalità di presidio del territorio da parte dell'Istituto e le attività determinate dal contesto esterno in cui lo stesso è inserito.

Tabella 1

		Anno 2018
LE STRUTTURE INPS	Direzione Generale	1
	Direzioni Regionali	20
	Direzioni di Coordinamento metropolitano	3
	Direzioni Provinciali	102
	Filiali metropolitane	12
	Agenzie complesse	41
	Agenzie territoriali	279
	Punti Inps	17
I SERVIZI DI E-GOVERNMENT	Tasso di copertura digitale dei processi e servizi Inps	100%
	Numero servizi erogati on-line	203 mln
	Contact Center Multicanale (totale contatti e servizi gestiti)	25 mln
	Visitatori del sito istituzionale (nell'anno)	450 mln
	Numero medio di visitatori al giorno	1,2 mln
	Numero Pin rilasciati (dato cumulativo)	23 mln
	Totale pagine web visitate (nell'anno)	4,1 mld
	Numero medio di pagine web visitate al giorno	11,3 mln
	Numero medio di accessi con Pin al giorno	477 mgl
	Numero accessi nell'anno ai servizi mobili (via smartphone, tablet, etc.)	51,9 mln

FONTE: Direzione Centrale Organizzazione e Sistemi Informativi

2.2 L'Amministrazione

L'INPS svolge un essenziale ruolo di protezione sociale e si presenta quale ente nazionale preposto alla gestione dell'intero sistema pensionistico pubblico e privato e quale perno essenziale sul quale si muovono sia la complessa architettura delle prestazioni a sostegno del reddito che larga parte delle prestazioni a carattere assistenziale.

Per realizzare le finalità istituzionali in un quadro normativo in costante evoluzione, che impone l'aggiornamento continuo delle procedure e dei servizi, l'Inps adotta modelli organizzativi supportati da soluzioni tecnologiche avanzate, con l'obiettivo di fornire agli utenti risposte soddisfacenti sotto il profilo della qualità e della tempestività.

2.3 Gli Organi istituzionali e altri Organismi

L'architettura di governo e di gestione dell'Istituto è di seguito sintetizzata.

Ai sensi della Legge n. 479/1994, da ultimo modificata con legge n. 26/2019, sono Organi dell'Istituto:

- il **Presidente** che convoca e presiede il Consiglio di Amministrazione ed ha rappresentanza legale dell'Istituto; può assistere alle sedute del Consiglio di indirizzo e vigilanza;
- il **Vice Presidente**, componente del Consiglio di Amministrazione, che sostituisce il Presidente in caso di assenza o impedimento e può svolgere tutte le funzioni da esso delegate;
- il **Consiglio di Amministrazione**¹ che predispone i piani pluriennali, i criteri generali dei piani di investimento e disinvestimento, il bilancio preventivo ed il conto consuntivo; approva i piani annuali nell'ambito della programmazione; delibera i piani d'impiego dei fondi disponibili e gli atti individuati nel regolamento interno di organizzazione e funzionamento. Il Consiglio, inoltre, esercita ogni altra funzione che non sia compresa nella sfera di competenza degli altri organi dell'Istituto;
- il **Consiglio di Indirizzo e Vigilanza**, organo di indirizzo politico-strategico dell'Istituto, che predispone, tra l'altro, la Relazione Programmatica in cui sono delineate le linee di indirizzo generale e gli obiettivi strategici pluriennali dell'Inps e approva il bilancio dell'Istituto predisposto dal Consiglio di Amministrazione dell'Inps;
- il **Collegio dei Sindaci**, organo di controllo, che vigila sull'osservanza della legge e sulla regolarità contabile dell'Istituto.

¹ La Governance dell'Istituto è stata modificata dall'art. 25 del decreto legge n. 4 del 28 gennaio 2019, convertito con modificazioni dalla legge n. 26 del 28 marzo 2019.

- il **Direttore Generale**, che ha la responsabilità complessiva della gestione dell'Istituto di cui sovrintende l'organizzazione, l'attività ed il personale, assicurandone l'unità operativa e l'indirizzo tecnico amministrativo.

Operano, altresì, all'interno dell'Istituto:

- il **Magistrato della Corte dei Conti**, nominato dal Presidente della Corte stessa, che esercita un controllo continuativo sulla gestione dell'Istituto;
- i **Comitati Amministratori delle singole gestioni, fondi e casse** che hanno il compito di stabilire le modalità di concessione delle prestazioni e di riscossione dei contributi, decidono sui ricorsi e formulano proposte ai vertici dell'Istituto in materia di contributi e prestazioni;
- il **Comitato Unico di Garanzia (CUG)**, che ha il compito di valorizzare le pari opportunità ed il benessere organizzativo e di vigilare su eventuali situazioni di discriminazione del personale;
- l'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**, che sovrintende alla valutazione della performance, al monitoraggio del funzionamento complessivo dei sistemi di valutazione e della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni.

L'INPS è sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

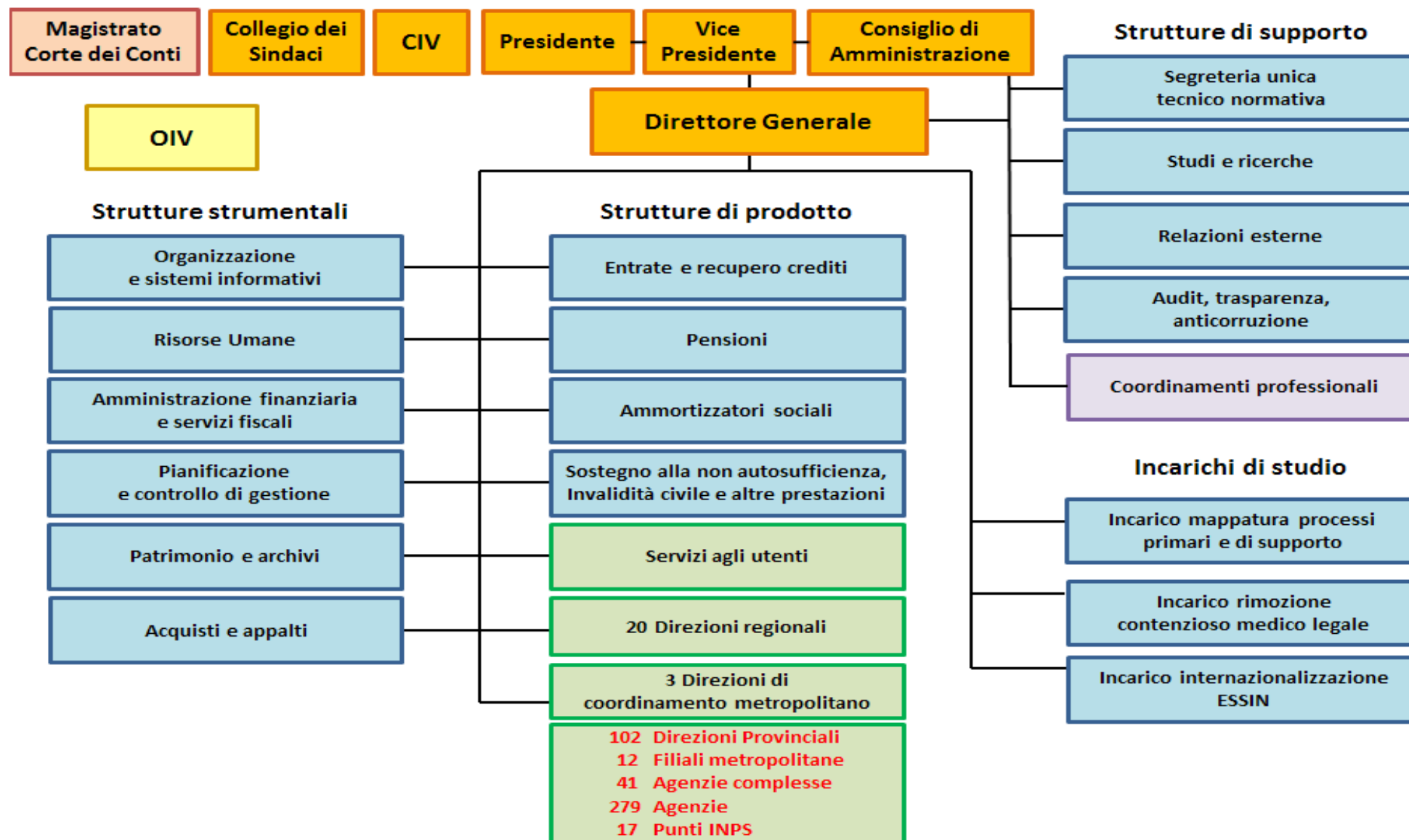
2.3.1 Le articolazioni dell'Istituto

La struttura dell'Istituto è così articolata:

- Direzione Generale, che, attraverso le Direzioni centrali, svolge le funzioni di impulso delle strategie aziendali, di innovazione dei servizi e di coordinamento delle strutture sul territorio, assicurando il governo dell'intero sistema di gestione dell'Ente;
- Strutture territoriali: Direzioni regionali, Direzioni di coordinamento metropolitano, Direzioni provinciali, Filiali metropolitane e provinciali, Strutture sociali, Agenzie, Punti Inps, Presidi Inps presso i Consolati. Tali strutture qualificano, per i diversi livelli di competenza, la presenza dell'Istituto sul territorio nazionale e internazionale; a supporto del territorio opera la Direzione Servizi per l'Utenza, fisicamente incardinata presso la Direzione generale;
- Coordinamenti generali professionali, articolati in Coordinamenti centrali a livello di Direzione generale, che svolgono funzioni professionali in materia legale, statistico-attuariale, medico-legale e tecnico-edilizia;
- Uffici di Supporto agli Organi, che svolgono attività di supporto agli Organi;
- Incarichi di consulenza, studio e ricerca inerenti progetti su tematiche specifiche.

Tabella 2

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'INPS



2.4 Il Personale

L'Inps ha un ruolo rilevante nell'erogazione diretta di servizi e prestazioni a cittadini ed imprese. Si tratta di attività di particolare complessità per la difficoltà e la mutevolezza del quadro giuridico che ne regola i contorni, per la quale è fondamentale l'apporto delle persone dell'Istituto. E' quindi indispensabile un'attenta gestione del personale a disposizione.

Per quanto riguarda la distribuzione del personale sulle diverse strutture organizzative (Direzione Generale, Direzioni Regionali e Strutture Sociali, Direzioni di coordinamento metropolitano, Filiali, Direzioni Provinciali e Agenzie), se ne evidenzia il prevalente impiego nelle strutture territoriali come da tabella seguente:

Tabella 3

PERSONALE PER STRUTTURA AL 31/12/2018		
STRUTTURA	N. DIPENDENTI	% SU TOTALE
SEDE CENTRALE	2.566	9,5
<i>di cui in Sede Virtuale</i>	<i>125</i>	
<i>di cui nel Progetto ECO</i>	<i>83</i>	
SEDI TERRITORIALI	24.405	90,5
TOTALI	26.971	100

Fonte: Direzione Centrale Organizzazione e Sistemi informativi

Preme sottolineare che 208 risorse della Direzione Generale sono state indirizzate a compiti di produzione previa assegnazione alla Sede Virtuale ed al Progetto ECO, strutture che, per quanto incardinate nella Direzione Generale, sono dedite ad attività di produzione a supporto delle sedi territoriali.

Nel 2018 si è confermata la progressiva contrazione del personale in servizio, ridotto a sole 26.971 unità, nonostante siano state assunte 146 unità per effetto di stabilizzazione di personale in comando presso l'Istituto e 231 unità di analisti di processo-consulenti professionali. È stato inoltre bandito, in data 27 aprile 2018, un concorso per l'assunzione di 967 consulenti protezione sociale, la cui procedura si concluderà nel corso del 2019, consentendo ulteriori circa 3500 ingressi.

L'ulteriore diminuzione della consistenza del personale ha comportato una carenza del 9,93% rispetto alla prestabilita dotazione organica.

Tabella 4 Dotazione organica e consistenza del personale anni 2013-2018

Anno	Dotazione organica ⁽¹⁾	Consistenza al 31.12 ⁽²⁾	Carenza %
2013	29.999	31.848	6,16
2014	29.999	30.837	2,79
2015	29.999	28.921	-3,59
2016	29.934 ⁽³⁾	28.360	-5,26
2017	29.943 ⁽⁴⁾	28.033	- 6,38
2018	29.943 ⁽⁴⁾	26.971	- 9,93

(1) dotazione organica determinazione commissariale n. 58 del 12.05.2014

(2) per l'esercizio 2016 la consistenza è aggiornata all'1.1.2017

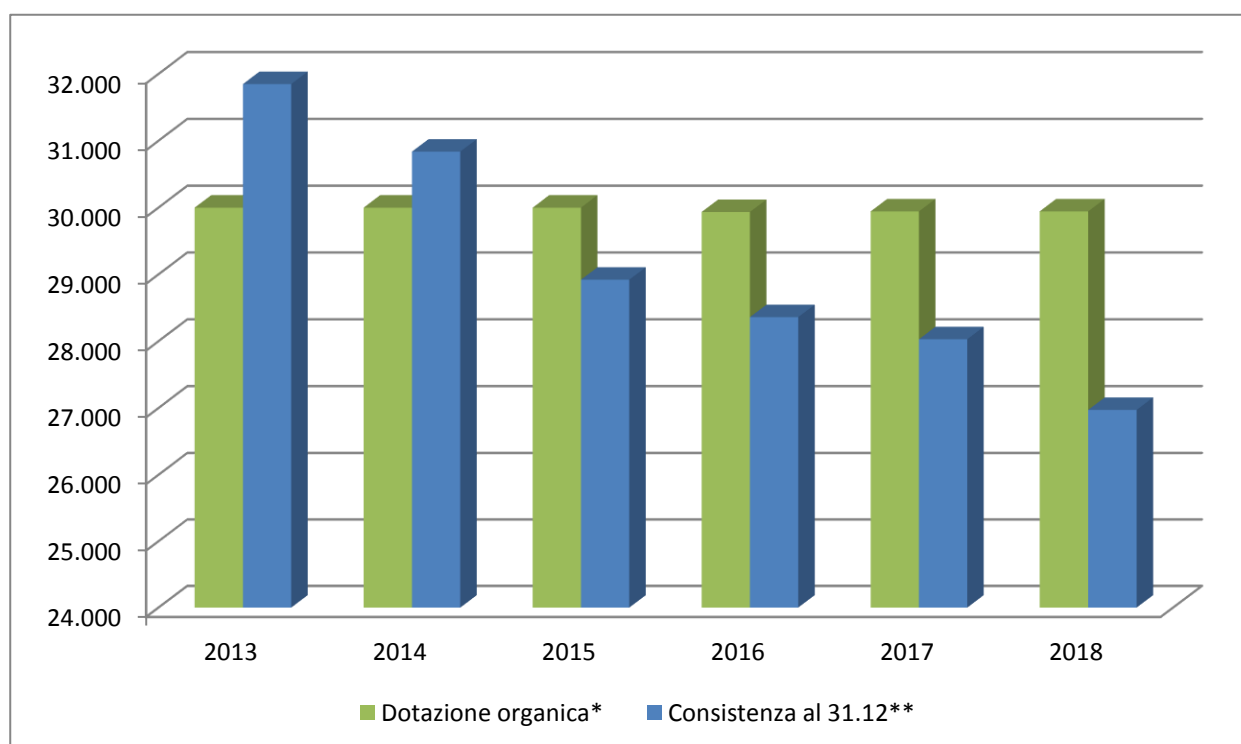
(3) dotazione organica determinazione presidenziale n. 140 del 20 ottobre 2016

(4) dotazione organica determinazione presidenziale n. 59 del 14.02.2017

Il grafico seguente illustra il trend di progressiva e costante diminuzione del personale ed il relativo confronto tra la dotazione organica e la consistenza, negli anni dal 2013 al 2018. La successiva Tabella 5 divide invece il personale per genere, oltre che per qualifica

Grafico1

Dotazione organica e consistenza del personale anni 2013 – 2018



*dotazione organica determinazione commissariale n. 58 del 12.05.2014, determinazioni presidenziali n. 140 del 20 ottobre 2016 e n. 59 del 14.02.2017

**per l'esercizio 2016 la consistenza è aggiornata all'1.1.2017

La tabella seguente pone a raffronto, con una distinzione per qualifica, la consistenza al 31 dicembre 2018 e la dotazione organica approvata con determinazione del 14 febbraio 2017, n. 59:

Tabella 5 Dotazione organica e consistenza del personale per qualifica al 31.12.2018

	QUALIFICA	Organico det. 59/2017	Consistenza al 31.12.2018
PERSONALE DIRIGENZIALE	Dirigenti 1^ fascia	48	40
	Dirigenti 2^ fascia	464	430
	Totale personale dirigenziale	512	470
PERSONALE NON DIRIGENZIALE E DELLE ALTRE PROFESSIONALITA'	Totale medici e professionisti	996	885
	Area C	22.118	19.656
	Area B	5.360	5.061
	Area A	945	878
	Insegnanti	12	21
	Totale personale non dirigenziale	28.435	26.501
TOTALE GENERALE		29.943	26.971

Tabella 6 Personale per qualifica funzionale e genere al 31/12/2018

PERSONALE PER QUALIFICA FUNZIONALE E GENERE AL 31/12/2018					
AREA/QUALIFICA	MASCHI	FEMMINE	TOTALE	% MASCHI	%FEMMINE
DIRIGENZA	271	199	470	58%	42%
AREE PROFESSIONALI					
AREA MEDICO LEGALE	281	176	457	61%	39%
AREA TECNICO EDILIZIA	63	17	80	79%	21%
AREA STATISTICO ATTUARIALE	17	23	40	43%	58%
AREA PROFESSIONALE LEGALE	144	163	307	47%	53%
CONSULENTE INFORMATICO	1	0	1	100%	0%
TOTALE AREE PROFESSIONALI	506	379	885	57%	43%
AREE A-B-C					
AREA A	565	313	878	64%	36%
AREA B	2002	3.059	5.061	40%	60%
AREA C	8.108	11.548	19.656	41%	59%
TOTALE AREE	10.675	14.920	25.595	42%	58%
INSEGNANTI	5	16	21	24%	76%
TOTALE COMPLESSIVO	11.457	15.514	26.971	42%	58%

Fonte: Direzione Centrale Organizzazione e Sistemi informativi

3. Quadro di sintesi e Istituto digitale

Si espongono, nel seguito, i risultati ottenuti nell'erogazione dei servizi con attenzione all'impatto della costante innovazione telematica sulle differenti categorie di stakeholder.

3.1 Quadro di sintesi

Nella tabella seguente sono elencati i principali indicatori, sia di efficienza che di efficacia, oltre ad alcuni indicatori economico finanziari, attivati dall'Istituto ed i risultati raggiunti nell'ambito di un quadro strategico analogo a quello previsto nel Piano Performance 2018/2020 approvato con determinazione presidenziale n. 24 del 13 maggio 2018, modificata da ultimo con la determinazione presidenziale n. 164 del 12 dicembre 2018.

Il contesto organizzativo interno è stato invece modificato con la circolare n.76 del 31 maggio 2018 che ha ridefinito gli assetti delle strutture di produzione in attuazione delle determinazioni presidenziali nn. 176 e 197/2017

Si precisa che i valori economici 2017 e 2018 del CRID non sono confrontabili perché è cambiata la composizione delle voci rilevate.

Tabella 7

INDICATORE	Obiettivo 2018	Risultato 2018	Risultato 2017	Scostamento 2018/2017 (in verde i miglioramenti)
Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (CRID)-Indicatore Economico di Efficienza produttiva (in Euro)	12.964.514.715*	17.189.800.987	15.537.862.868	<i>Non confrontabile perché le componenti finanziarie sono cambiate fra 2017 e 2018</i>
Produzione omogeneizzata	21.161.756	20.993.200	20.743.527	+1,20%
Indice di giacenza (in giorni)				
<i>Prestazioni e servizi ind.</i>	30	46	52	- 11,54%
<i>Flussi contributivi</i>	80	136	106	+ 28,30%
<i>Altre aree</i>	113	132	126	+ 4,76%
Indice di deflusso	1,00	1,16	1,07	+ 8,41%

INDICATORE	Obiettivo 2018	Risultato 2018	Risultato 2017	Scostamento 2018/2017 (in verde i miglioramenti)
Produttività (omogeneizzata)	124	138,63	132,64	+ 4,52%
Personale in produzione	86%	85,5%	85,35%	+ 0,18%
Indice sintetico di qualità (% scostamento vs budget)	≥ 0	-1,12%	13,11%	<i>Non confrontabile perché gli indicatori elementari che compongono il budget sono variati</i>
Indicatori di costo				
<i>Indicatore di redditività</i>	5,08	7,23	6,43	+ 12,44%
<i>CRiD - IEEP per punto omogeneizzato</i>	537,60	707,41	639,72	+ 10,58%
<i>Costi diretti /Costi totali</i>	93,89%	92,32%	92,90%	-0,62%
<i>Costo diretto della produzione/Costi totali</i>	87,49%	85,91%	86,60%	-0,80%
<i>Costo del personale diretto di produzione/Costo del personale totale</i>	82,59%	81,76%	82,20%	-0,54%
<i>Costi totali per punto omogeneizzato</i>	121,23	111,48	99,52	+ 12,02%
Obiettivi specifici di Ente	≥ 0	0,34		
Progetti di Miglioramento (pezzi)	13.850.824	12.131.310		
Sussidiarietà Nazionale (pezzi)	240.549	366.068		

* Valore al netto dell'obiettivo Annullamento Prestazioni Dirette di malattia, neutralizzato a seguito dell'interruzione dal 14 marzo 2018 dell'utilizzo del Data Mining appositamente progettato per la selezione degli eventi di malattia cui indirizzare visite fiscali disposte d'ufficio dall'Istituto (nei confronti di lavoratori privati indennizzati per la malattia)

Alcune aree critiche di produzione sono state aggredite facendo ampio ricorso a due fondamentali leve gestionali che hanno consentito di definire (e redistribuire) quote importanti di produzione:

- Progetti Nazionali di Miglioramento, con i quali sono stati definiti obiettivi di definito per prodotti critici;
- Sussidiarietà extraregionale, che ha comportato lo spostamento di quote di produzione da Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano con eccesso di prodotto ad altre che avevano capienza produttiva rispetto alle risorse disponibili.

Nella tabella seguente sono riportati gli obiettivi ed i risultati sopra descritti.

Tabella 8

	Obiettivo pezzi	Consuntivo pezzi	% raggiungimento
Sussidiarietà Nazionale	240.549	366.068	152%
Progetti Nazionali di miglioramento	13.850.824	12.131.310	88%

Fonte: Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione

Per rilanciare l'efficacia dell'azione produttiva sono stati inoltre modificati diversi indicatori di qualità, misurati all'interno del Cruscotto Direzionale, sia per ridurre il gap fra qualità formale e qualità percepita sia per aumentare il numero dei procedimenti misurati dal punto di vista qualitativo. Fra i più significativi interventi vanno segnalati quelli relativi ai ricorsi amministrativi, alla gestione delle domande di riliquidazione del settore privato, alle pensioni pubbliche, che si aggiungono a quelli sulla NASPI, sui procedimenti di autorizzazione della Cassa integrazione ordinaria (CIGO) e sui Cassetti Bidirezionali Aziende con dipendenti, canale telematico di dialogo fra l'Istituto e gli intermediari professionali, che hanno consentito di ridurre sensibilmente le giacenze, in pezzi, come da tabella seguente, riducendo di conseguenza i tempi di erogazione del servizio all'utenza²:

Tabella 9

	2017	2018	
	Iniziale	Iniziale	Finale
NASPI	263.323	174.135	103.135
CIGO	197.714	91.157	69.873
Comunicazioni Bidirezionali con le aziende	350.304	104.850	82.238
Ricorsi Amministrativi	103.399	133.608	130.189
Ricostituzioni di pensioni settore privato	248.315	317.137	268.594
Pensioni vecchiaia anticipate gestione pubblica	43.659	74.303	49.081

Fonte: Verifica Web

² Gli indicatori sui ricorsi amministrativi, sulle pensioni pubbliche e sulle ricostituzioni del settore privato sono state introdotti nella parte finale del 2017 o nel 2018 ed hanno quindi consentito un'inversione del trend nel 2018.

I positivi risultati non devono ridimensionare l'attenzione per le molte sfide ancora da vincere attraverso la risoluzione delle principali criticità produttive tutt'ora presenti. Nella tabella seguente viene offerto un quadro sintetico delle principali criticità, degli interventi attuati e di quelli futuri da mettere in cantiere.

Criticità	Descrizione	Interventi effettuati	Interventi da effettuare
Contenzioso amministrativo	La mancata gestione dei ricorsi amministrativo (anche, ove ne ricorrano i presupposti, in autotutela) genera contenzioso giudiziario e spese evitabili per l'Istituto	Nel 2018 è stato introdotto un indicatore di qualità che premia le sedi che gestiscono i ricorsi a maggior rischio di successivo contenzioso giudiziario. Si è riscontrata una riduzione della giacenza, rispetto al 2017, di 3419 unità, invertendo il trend dell'anno precedente. La gestione dei ricorsi amministrativi è stata inserita anche fra gli obiettivi specifici di ente	Proseguire il percorso iniziato nel 2018. Il nuovo indicatore dovrebbe dispiegare i suoi effetti in maniera ancora più accentuata nel 2019
Conto Assicurativo Gestione Pubblica	Il mancato aggiornamento dei conti impedisce la tempestiva erogazione delle prestazioni	Nel 2018 sono stati attivati indicatori di qualità e progetti nazionali di miglioramento con lo scopo di stimolare la sistemazione delle posizioni assicurative	Continueranno i progetti nazionali di miglioramento (sulla definizione dei riscatti e delle ricongiunzioni presentati ante 2012; sugli scarti dei pagamenti mensili per riscatto). Gli indicatori di qualità continueranno ad essere attivi e quindi spingeranno le sedi a continuare a definire le istanze di aggiornamento. La criticità può essere risolta tuttavia solo attraverso un intervento pluriennale. Nel 2019 sono state messe a disposizione delle sedi di produzione le liste delle posizioni assicurative degli assicurati interessati a pensioni quota 100 o in regime ordinario con attivazione di un apposito indicatore collegato alla percentuale di definizione

Criticità	Descrizione	Interventi effettuati	Interventi da effettuare
Prodotti gestionali delle Pensioni Pubbliche	Mentre i tempi di liquidazione delle pensioni di vecchiaia, anticipate e di reversibilità si sono contratti notevolmente, le giacenze (e quindi i tempi di definizione) dei prodotti gestionali (ricostituzioni, ratei) sono molto elevati	Non sono stati attivati interventi specifici perché la misurazione è effettuata attraverso codici modello generici e compositi che rendono difficile una misurazione oggettiva.	Fra i progetti specifici assegnati alla DCPCG ve ne è uno relativo alla rimisurazione dei prodotti in oggetto per la successiva implementazioni di indicatori ad hoc. La criticità può essere risolta solo con un intervento su più anni.
Ricostituzioni di pensione	Giacenze elevate sia nell'AGO sia rispetto ai prodotti assistenziali e fondi speciali	E' stato attivato un indicatore che premia la riduzione delle giacenze (seguendo l'ordine cronologico) per le ricostituzioni AGO, ART, COM, CD	Il nuovo indicatore ha ridotto la giacenze delle ricostituzioni misurate del 27%; per il 2019 sono stati previsti due nuovi analoghi indicatori per le ricostituzioni AS/INV CIV e per le ricostituzioni dei fondi speciali
Conto Assicurativo Gestione Privata	I conti degli assicurati del settore privato sono più aggiornati degli iscritti alla gestione pubblica, anche se occorre procedere ad ulteriori aggiornamenti	E' stato introdotto un indicatore sulle LISTE SICO (richieste di aggiornamento del conto per consentire la simulazione dell'importo PENSIONE su La Mia Pensione	Nel 2019 è stata messa a disposizione delle sedi di produzione la lista degli assicurati interessati a pensioni quota 100 o in regime ordinario con attivazione di un apposito indicatore collegato alla percentuale di definizione

3.2 L'Istituto digitale

Ad aprile 2017 è stata rilasciata la nuova versione del sito web www.inps.it riorganizzato ponendo al centro l'utente. I servizi sono proposti per macro tipologia di utenti, appositamente profilati, e non più secondo la logica organizzativa interna dell'Istituto.

La navigazione del portale è libera: ogni utente può scegliere, spesso in modo intuitivo, il proprio percorso. È possibile esplorare i contenuti per "categoria di utenza" e per "tema", raffinare la navigazione per tipologia di pagina, oppure effettuare ricerche specifiche. Il portale propone automaticamente nuovi contenuti di possibile interesse coerenti con la navigazione.

Inoltre, la nuova struttura di navigazione consente di accedere direttamente al servizio *on line* dalla pagina informativa.

Dal sito web www.inps.it, alla voce "Trova la prestazione", si accede alla pagina con i servizi suddivisi per tipologia di utenza.

Nella tabella seguente sono riportati alcuni dati relativi all'utilizzo del portale internet:

Tabella 10

L'utilizzo del portale internet

Accessi al Portale internet Inps. Anni 2016 – 2017 - 2018			
Descrizione	2016	2017	2018
N. visitatori nell'anno	546.387.653	401.357.439	449.797.208
Media n. visitatori giornalieri	1.496.952	1.099.609	1.232.321
Picco n. visitatori giornalieri	3.155.790	2.951.354	2.540.183
N. pagine web visitate nell'anno	5.510.355.824	3.698.349.987	4.145.499.197
Media n. pagine visitate al giorno	15.096.865	10.132.466	11.357.532
Picco n. pagine visitate al giorno	28.375.182	28.394.883	22.620.618
N. totale pagine web sul sito	86.390	66.366	69.028
N. moduli on-line	720	737	745

Fonte: Direzione Centrale Organizzazione e Sistemi Informativi

Dal confronto dei dati esposti emerge che:

- nel 2017, i valori sono più bassi rispetto al 2016, in quanto le nuove logiche del portale hanno permesso una più rapida individuazione del servizio

richiesto. I dati in tabella sono relativi al numero dei visitatori ed al numero di pagine visitate, ma non presuppongono una riduzione del numero dei singoli utenti. Analogamente la riduzione del numero di pagine di cui si compone il sito è dovuta alla razionalizzazione dei contenuti del nuovo portale. Alla riduzione del numero delle pagine è strettamente correlato il corrispondente calo della media di pagine visitate. Il picco di pagine visitate in un giorno resta invece in linea con il *trend* precedente;

- nel 2018, il *trend* si inverte ed il numero di visitatori e di pagine visitate torna nuovamente ad incrementarsi; si tratta di dati da valutare positivamente in quanto, consolidati gli effetti derivanti dalla nuova struttura, il suddetto aumento è da imputare ad un maggior gradimento (ed utilizzo) del portale; cresce anche il numero di pagine web sul sito e di moduli per tener conto delle numerose riforme legislative che hanno interessato l'Istituto.

Accanto agli accessi tramite internet, hanno acquisito grande rilevanza gli accessi tramite i nuovi canali che permettono di interagire con alcuni servizi *on line* presenti sul sito web per mezzo di dispositivi mobili (cellulari, smartphone e tablet).

Tabella 11

Accessi tramite altri canali

DESCRIZIONE	2016	2017	2018
Accessi ai servizi Mobile	6.977.011	23.179.819	51.906.111
Quesiti aperti su Linea Inps	949.313	1.153.581	1.388.696
Download applicazioni INPS per Smartphone	981.698	557.533	843.749
Download applicazioni INPS per Tablet	62.371	48.863	54.310

Fonte: Direzione Centrale Organizzazione e Sistemi Informativi

L'“esplosione”, complessivamente intesa, nel 2018 dei suddetti servizi deriva dalla diretta accessibilità del portale da questi *device*, oltre che dallo sviluppo di appropriate campagne informative. Anche i corrispondenti servizi sono invocati molto più frequentemente di quanto avvenisse in precedenza, quando occorreva operare da un sito effettivamente differente e dedicato a tali piattaforme. Occorre sottolineare che nel 2018 è stata rilasciata l'applicazione che consente di prenotare l'accesso al Front End di sede.

Come noto, per l'accesso ai servizi *on-line* è necessario identificarsi con il codice di accesso personale (PIN) che, su richiesta, viene inviato gratuitamente all'utente. A tale riguardo, occorre registrare un aumento degli utenti titolari di

PIN che, al 31 dicembre 2018, sono 23.368.392, con un incremento di più del 6% rispetto al 2017. Dalla tabella seguente si evince il numero di utenti titolari di PIN che effettivamente lo hanno utilizzato per almeno un servizio:

Tabella 12

Utilizzo servizi on line con PIN

Anno	
2015	9.987.009
2016	10.454.090
2017	10.625.942
2018	11.692.895

Fonte: Direzione Centrale Organizzazione e Sistemi Informativi

3.3 Il Contact Center Multicanale (CCM)

Il Contact Center³ offre agli utenti (compresi i residenti all'estero) una struttura di comunicazione che garantisce fruibilità e tempestività di informazioni e servizi.

Tramite operatori dedicati e servizi automatici, il Contact Center risponde alle richieste di informazioni degli utenti su aspetti normativi e procedurali e su singole pratiche, acquisisce domande dei servizi telematizzati e fornisce servizi erogabili in tempo reale, costituendo uno "sportello virtuale" al servizio del cittadino.

Nel caso sia necessario, il Contact Center trasmette una segnalazione alle strutture territoriali degli Enti (quesiti LineaINPS), le quali provvedono a prendere contatti con l'utente e a fornire tutta l'assistenza del caso. Inoltre, qualora sia indispensabile effettuare un'attività di consulenza con funzionari esperti per materia, l'operatore prenota un appuntamento presso la struttura territoriale competente. È inoltre a disposizione degli utenti il servizio Inps Risponde, un ulteriore canale per inoltrare richieste di chiarimenti su aspetti normativi/procedurali o di informazioni su singole pratiche, tramite la compilazione di un form online disponibile sul sito Web Istituzionale.

Nel corso del 2018 gli operatori hanno gestito circa 25milioni di contatti. I dati riassuntivi del servizio Contact Center multicanale, con un confronto con l'anno precedente, sono evidenziati nella tabella seguente.

³ Dal 1 luglio 2018, il Contact Center Multicanale non gestisce più le richieste relative all'INAIL.

Tabella 13

Il Contact Center multicanale in numeri - Anni 2017-2018			
Descrizione	2017	2018	Var % 2018/2017
Contatti gestiti da operatore	22mln	25mln	14%
Quesiti Inps Risponde	529.296	723.189	37%
Quesiti inoltrati dal CCM alle sedi (<i>Linea INPS</i>)	1.050.916	1.388.706	32%
Chiamate via Web e SKYPE	111.305	61.351	-45%

Fonte: Direzione Centrale Organizzazione e Sistemi Informativi

Nel corso del 2018 le principali categorie di informazioni che gli utenti hanno richiesto agli operatori del Contact Center Multicanale hanno riguardato l'estratto dei pagamenti, le informazioni relative al REI – Reddito di inclusione, oltre alla richiesta di informazioni sullo stato di domande già presentate.

Per quanto riguarda i servizi erogati tramite risponditore automatico, cioè senza la necessità per l'utente di interagire direttamente con l'operatore, la frequenza maggiore ha riguardato nel 2018 la Certificazione Unica (42%) e lo stato domanda (25%). Inoltre, a partire dal mese di agosto 2018, è stato attivato il nuovo servizio automatico che fornisce all'utente lo stato di lavorazione delle domande relative al REI – Reddito di Inclusione (10%).

4. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

4.1 Il processo di programmazione del Piano della performance

Il processo di programmazione del Piano della Performance 2018-2020 si è svolto secondo i principi di gradualità e miglioramento continuo e in conformità alle Linee guida per il Piano della performance” redatte a giugno 2017, dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la valutazione della performance, pubblicate in attuazione di quanto previsto nell’articolo 5 del D.Lgs. n. 150/2009 come novellato dal D.Lgs. n. 74/2017.

In particolare, il processo è stato sviluppato secondo cinque fasi logiche:

Definizione dell’identità dell’organizzazione

Analisi del contesto

Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie

Incentrata sulla Relazione programmatica per gli anni 2018-2020 (delibera n. 17 del 9 maggio 2017) redatta dal CIV. In coerenza a tali Linee di indirizzo il Presidente ha adottato le “Linee guida gestionali” approvate con Determinazione n. 139 del 29 agosto 2017 che rappresentano le direttive in base alle quali si è sviluppata l’attività di programmazione.

Definizione degli obiettivi e dei piani operativi per l’anno 2018

Con la circolare n.183 del 19 dicembre 2017 è stato avviato il processo di programmazione e budget per l’anno 2018, che ha interessato tutte le strutture territoriali dell’Istituto, come pure le Direzioni centrali, le Strutture di Progetto, i Coordinamenti generali professionali e gli Uffici di supporto agli Organi. Nella Nota preliminare allegata al Bilancio preventivo per l’anno 2018, approvato con Determinazione Presidenziale n. 200 del 20 dicembre 2017, sono riportate le risultanze del processo di programmazione, coordinate con le linee di indirizzo del Presidente dell’Istituto, sono definiti gli obiettivi, i piani ed i programmi di innovazione e di miglioramento, affidati alle singole strutture dell’Istituto.

Comunicazione del piano

La diffusione e condivisione degli obiettivi specifici di Ente e dei piani operativi è stata attuata sia mediante video conferenze sia mediante comunicazioni istituzionali. Si è provveduto altresì alla pubblicazione del Piano della performance sul Portale della trasparenza.

4.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Secondo quanto previsto dall'articolo 10, comma 1 lett. a), di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150, il Piano della Performance è stato adottato individuando

Obiettivi triennali specifici di Ente

- declinazione in obiettivi annuali

Obiettivi operativi

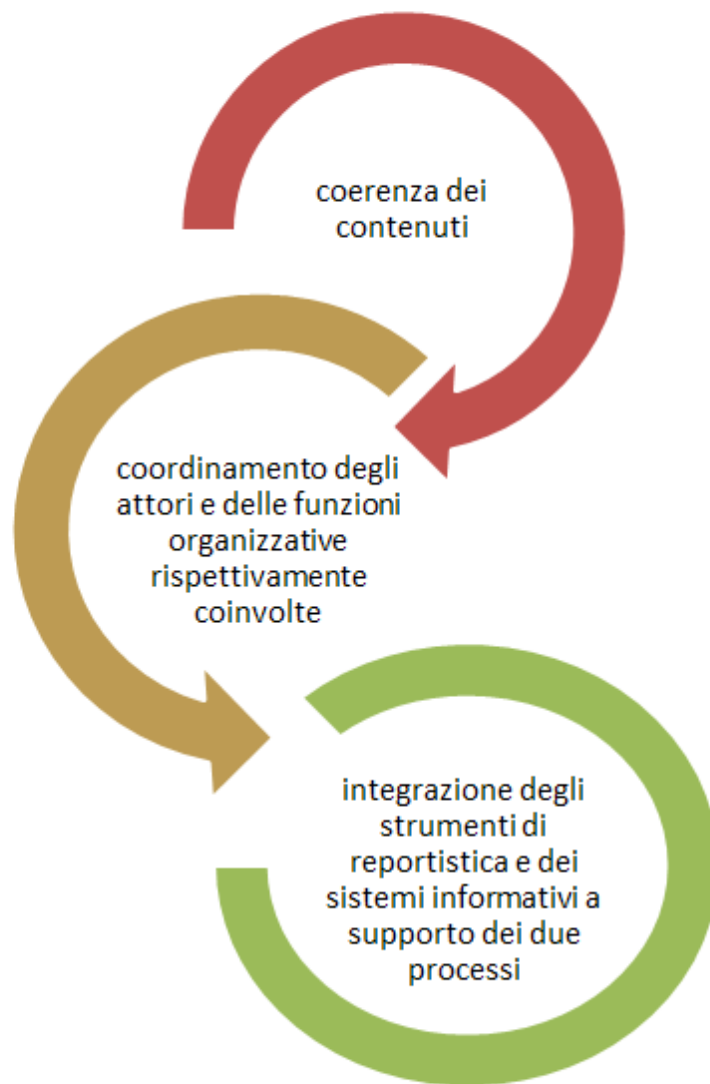
- indicazione degli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance

Obiettivi del personale dirigenziale

- indicazione degli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance

Il ciclo della performance è stato inoltre sviluppato in coerenza con quelli della programmazione economico-finanziaria e strategica.

Il collegamento logico tra la pianificazione della performance ed il processo di programmazione economico-finanziaria sono stati garantiti ai seguenti tre livelli:



La coerenza con la programmazione strategica si concretizza nella fase della Pianificazione che rappresenta il momento iniziale del ciclo di pianificazione e programmazione che comprende tre fasi sequenziali:

Pianificazione

- E' relativa all'adozione delle Linee di Indirizzo strategico e delle Linee Guida Gestionali da parte degli Organi di vertice all'individuazione dei relativi obiettivi strategici

Programmazione

- Comprende il processo di programmazione operativa delle attività, della produzione e delle risorse da impiegare (risorse umane, finanziarie, economiche e patrimoniali) a livello di centro di responsabilità

Consolidamento

- Concerne l'approvazione dei piani di produzione, realizzata in coerenza con gli obiettivi assegnati ai centri di responsabilità e collegati alle linee strategiche nonché alle risorse effettivamente stanziare in bilancio

Il processo per l'anno 2018 è stato avviato con la predisposizione da parte del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) della Relazione Programmatica per gli anni 2018-2020.

Il processo così strutturato è di per se idoneo a fornire gli elementi per l'immediata attuazione del ciclo della performance in quanto consente di:

monitorare periodicamente l'efficacia dell'azione amministrativa delle strutture centrali, in termini di livello di raggiungimento delle Linee Guida e dei Programmi individuati

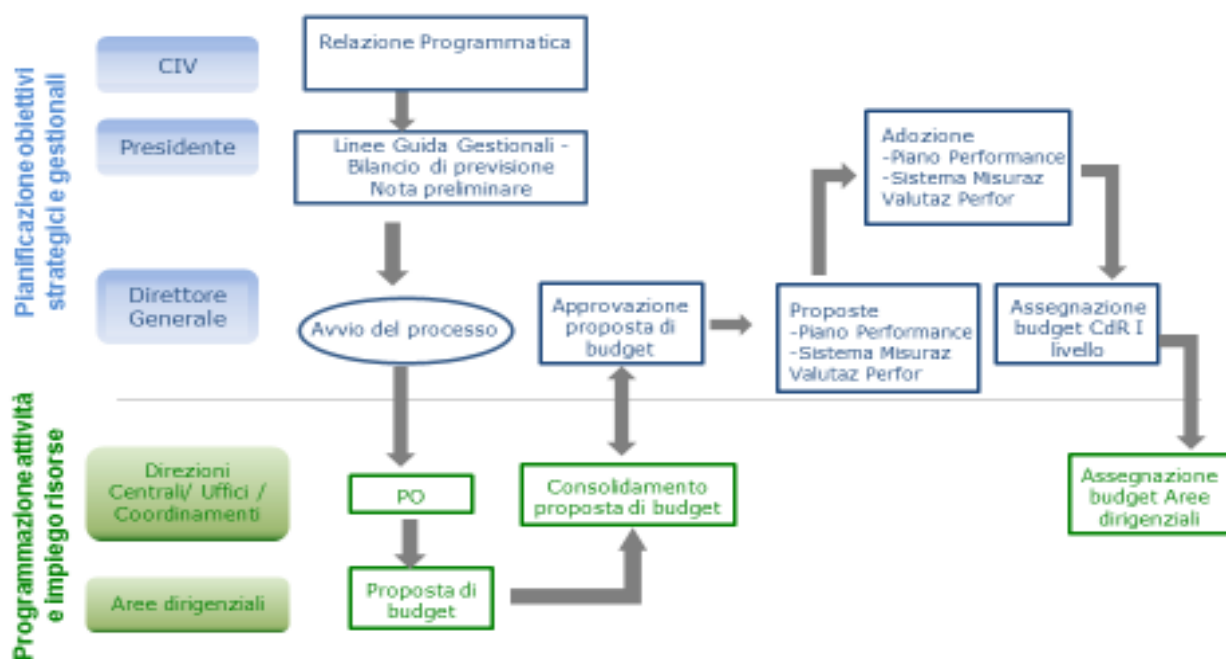
monitorare periodicamente l'efficacia dell'azione amministrativa delle strutture territoriali, in termini di livello di raggiungimento degli obiettivi di produzione definiti

mettere in relazione le risorse da impiegare per il raggiungimento degli obiettivi con quelle stanziare nell'ambito del Bilancio di previsione

misurare e valutare la performance dell'Istituto in una prospettiva di efficacia, efficienza ed economicità

Il processo permette, inoltre, di apprezzare il contributo dei singoli centri di responsabilità al raggiungimento dei Programmi e di valutare nel contempo il livello della performance di struttura organizzativa, in termini sia di efficacia che di efficienza nell'impiego delle risorse umane ed economiche.

Il prospetto seguente illustra il processo seguito per garantire le necessarie correlazioni tra il sistema degli obiettivi su cui è incentrato il ciclo di gestione della performance e il ciclo di pianificazione e programmazione delle attività dell'Istituto.



4.3 Obiettivi specifici di Ente

In attuazione delle linee strategiche per il triennio 2018-2020, approvate dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza dell'Istituto con determinazione n. 17 del 9 maggio 2017, e delle Linee guida gestionali dell'Inps per l'anno 2018, individuate dal Presidente con determinazione n. 139 del 29 agosto 2017, è stato adottato il Piano della performance 2018-2020⁴

Nel 2018, per la prima volta, sono stati introdotti nel sistema di misurazione gli obiettivi specifici di ente ex art. 5 D. Lgs. 150/2009 e s.m.i. Gli obiettivi sono stati pianificati su base triennale allo scopo di misurare la performance di

⁴ Determinazione presidenziale n. 24 del 13 marzo 2018, rettificata con successiva determinazione Presidenziale n. 31 del 31 marzo 2018 e, da ultimo, con determinazione presidenziale n. 164 del 12 dicembre 2018

amministrazione, nel suo complesso, rispetto a settori che hanno valenza strategica per l'Istituto e/o l'utenza che con essa si rapportano. Ogni obiettivo specifico di ente è caratterizzato da più indicatori. Alla pianificazione degli obiettivi specifici di ente triennali è seguita la programmazione degli obiettivi specifici di ente annuali la cui misurazione è collegata sia ad alcuni obiettivi di produzione rientranti nella competenza dei Centri di responsabilità territoriali, sia ad attività progettuali (Programmi operativi), di competenza delle Direzioni Centrali, strumentali al raggiungimento degli obiettivi specifici annuali.

Il risultato sintetico degli obiettivi specifici di ente, dato dalla media ponderata dei risultati dei singoli obiettivi, è positivo (+0,34%), pur con risultati diversi sui vari indicatori, a testimonianza dell'impegno profuso nel presidio delle attività sottese agli indicatori.

In particolare, meritano di essere sottolineati:

- i risultati positivi rispetto all' "Incremento Accertamento Entrate" ed al "Miglioramento della qualità percepita dall'utenza";
- le difficoltà sugli obiettivi "Riduzione del numero di posizioni assicurative incomplete" e "Riduzione dei tempi di definizione dei prodotti gestionali delle pensioni pubbliche"

Tabella 14

OBIETTIVO SPECIFICO DI ENTE	Risultato %	Effettivo	Obiettivo
Incremento Accertamento Entrate	12,61		
Valori della Produzione Contributi (in Euro)		11.598.380.188	8.818.109.653
Realizzazione Progetti		100%	100%
Riduzione del numero di posizioni assicurative incomplete	-6,33		
Indice Conti Individuali (indice di calcolo degli indicatori)		102	105
Implementazione Posizione Individuale dei Dipendenti Pubblici (domande definite)		264.993	236.862
Gestione scarti Riscatti e Ricongiunzioni Gestione Pubblica (posizioni definite)		9.113.703	7.844.668
Realizzazione Progetti		100%	100%
Riduzione tempi definizione dei prodotti gestionali delle Pensioni Pubbliche	-8,56		
Indice giacenza PDAP (in giorni)		211	188

OBIETTIVO SPECIFICO DI ENTE	Risultato %	Effettivo	Obiettivo
Realizzazione Progetto		100%	100%
Miglioramento della gestione del contenzioso Amministrativo	-3,21		
Indici Ricorsi amministrativi (indice di calcolo degli indicatori)		99	105
Realizzazione Progetti		100%	100%
Miglioramento della qualità percepita dall'utente	7,18		
Indice sintetico di qualità Area Customer Care (indice di calcolo degli indicatori)		118	105
Realizzazione Progetto		100%	100%
RISULTATO NAZIONALE	100,34		

4.4 Obiettivi gestionali

Gli altri obiettivi assegnati alle Direzioni Centrali ed alle Direzioni regionali e di Coordinamento Metropolitano sono il risultato del processo di programmazione e budget attraverso il quale le Direzioni Centrali hanno elaborato proposte progettuali innovative e le Direzioni regionali hanno elaborato le proposte di piano di produzione e di impiego delle risorse umane, nonché le proposte di budget economico basato sulla rilevazione dei fabbisogni. Le proposte sono state oggetto di una fase di negoziazione con la Direzione Generale e quindi, opportunamente corrette ed integrate, sono state consolidate nell'ambito del Piano della performance.

La programmazione delle direzioni regionali per l'anno 2018 è stata incentrata sul Conto economico quale unico contenitore delle entrate e delle uscite per finalità istituzionali e dei relativi rendimenti in termini di valore economico della produzione, nonché dei costi e dei ricavi di funzionamento. L'obiettivo strategico primario del Piano di produzione 2018 è l'aumento del valore generato dalle attività di produzione attraverso il miglioramento della qualità ed il miglioramento del Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico, generato dalle attività di produzione.

4.5 Programmi operativi

I Programmi Operativi oggetto di valutazione ai fini della performance per il 2018 sono stati individuati sulla base delle indirizzi strategici forniti dal CIV nella Relazione Programmatica 2018-2020 e dal Presidente con le Linee Guida Gestionali (determinazione n. 139/2017), formulate in attuazione delle predette linee strategiche.

Partendo dalle proposte elaborate dai Centri di Responsabilità di primo livello (CdR) sono stati formulati specifici **Programmi Operativi** (PO), assegnati alla responsabilità delle Direzioni centrali.

In tale ambito sono stati inclusi sia nuovi programmi, sia i programmi di durata pluriennale, che hanno avuto inizio nel corso del 2017.

In esito all'attività di programmazione avviata con la circolare n. 183/2017, sono stati elaborati, per ogni Programma operativo, uno o più **Progetti** attuativi.

Ciascun CdR titolare di Progetto ha individuato le strutture centrali da coinvolgere nella realizzazione dello stesso, attraverso l'attribuzione alle altre Direzioni Centrali di **"Interventi"** attuativi, strettamente collegati ai Progetti.

Alcuni Progetti hanno rilievo anche ai fini degli "Obiettivi specifici annuali di Ente", poiché funzionalmente rilevanti rispetto a singoli Obiettivi specifici.

La valutazione di risultato relativamente ai Programmi Operativi ed ai relativi Progetti ed Interventi è avvenuta attraverso un processo di validazione/rendicontazione trimestrale strutturato attraverso uno specifico applicativo, che ha consentito un processo di risalita e validazione che è andato dal responsabile di Intervento al responsabile di PO, interessando trasversalmente le diverse strutture coinvolte.

4.6 Produzione

Il volume di produzione lorda si è attestato, al 31.12.2018, a **20.993.200** punti omogeneizzati, con una percentuale complessiva di realizzazione del budget pari al **99,2%**.

La tabella seguente evidenzia i livelli di produzione raggiunti nelle diverse aree.

Tabella 15

PRODUZIONE LORDA dati nazionali per aree di attività	consuntivo al 31/12/2017 (*)	PIANO 2018 (**)	consuntivo al 31/12/2018 (**)	% su 2017	% realizz.ne Budget
AREA PRESTAZ. E SERV. INDIVIDUALI	9.159.201	10.452.424	9.907.271	108,2%	94,8%
ASSICURATO / PENSIONATO	2.475.526	2.149.444	2.312.055	93,4%	107,6%
PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO	5.168.063	5.121.306	4.845.170	93,8%	94,6%
GESTIONE CONTO ASSICURATIVO INDIVIDUALE (***)	-	1.521.720	1.122.138	-	73,7%
SERVIZI COLLEGATI A REQUISITI SOCIO-SANITARI	560.790	584.821	658.690	117,5%	112,6%
PRODOTTI AD ELEVATA SPECIALIZZAZIONE	309.629	361.065	327.236	105,7%	90,6%
PDAP - PENSIONI	165.309	212.592	175.294	106,0%	82,5%
PDAP - PRESTAZ.FINE RAPP. E PREVID.COMPL.	319.030	351.868	315.017	98,7%	89,5%
PDAP - CREDITO E WELFARE	156.092	144.265	146.516	93,9%	101,6%
PALS - PREVIDENZA	4.762	5.343	5.155	108,2%	96,5%
AREA FLUSSI CONTRIBUTIVI	9.325.915	8.657.264	8.842.277	94,8%	102,1%
ANAGRAFICHE E FLUSSI	5.425.900	4.694.079	4.834.353	89,1%	103,0%
ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO	3.516.243	3.564.645	3.671.626	104,4%	103,0%
VERIFICA AMMINISTRATIVA	383.772	398.540	336.298	87,6%	84,4%
ALTRE AREE DI PROD. (esclusa vigil.)	2.203.759	1.969.597	2.121.684	96,3%	107,7%
VIGILANZA ISPETTIVA	92.513	88.486	90.966	98,3%	102,8%
CONTROLLO PRESTAZIONI	1.650.783	1.618.941	1.772.970	107,4%	109,5%
GESTIONE RICORSI AMM.VI	215.113	231.302	219.439	102,0%	94,9%
ARCHIVI DEP-CORR / DIREZIONE ALTRE AREE	337.864	119.354	129.275	-	108,3%
controllo del processo produttivo di 2° livello (prod.omog.)	54.651	82.471	121.968	223,2%	147,9%
Totale aree produzione (netto vigil.isp.) e CPP	20.743.527	21.161.756	20.993.200	101,2%	99,2%

Fonti: (*) Piano budget 2017 v. 7.6 e (**) Piano budget 2018 v. 4.1

(***) In attuazione della Circolare n.76 del 31/05/2018

Occorre sottolineare l'aumento di produzione (+8,2%) rispetto alla produzione del 2017 registrata nell'Area Prestazioni e Servizi, che dal 2018 – in applicazione della circolare INPS n. 76/2018 – comprende anche l'attività di aggiornamento dei conti individuali. Si è di fronte ad un costante aumento di domande di servizio, anche in termini di aggiornamento delle posizioni assicurative, a cui l'Istituto ha dovuto far fronte. Peraltro l'ulteriore riduzione delle risorse disponibili ha fatto sì che non sia stato possibile realizzare gli stessi volumi di produzione del 2017 sia nell'Area Flussi Contributivi (- 5,2%%) sia nelle Altre Aree (-3,7%%). L'Istituto ha quindi dato priorità alle domande di servizio dell'utenza.

E' inoltre proseguita l'attività di recupero di aree di criticità attraverso 4 progetti nazionali pluriennali di miglioramento, attivati già nel 2017, ai quali si sono aggiunti altri due progetti annuali di miglioramento individuati nel 2018⁵

La tabella di rilevazione dei dati al 31/12/2018, presente nell'allegato, evidenzia come i progetti di miglioramento a rilevanza Nazionale abbiano impattato positivamente sullo smaltimento delle giacenze raggiungendo per i 6 progetti una percentuale di realizzazione dell'88% al 31/12/2018.

⁵ I Progetti nazionali di miglioramenti afferiscono ai seguenti prodotti:

- Liste pensioni da verificare (P1);
- Lavorazioni afferenti l'implementazione volontaria della posizione assicurativa individuale dei dipendenti pubblici (P2);
- Lavorazione degli scarti relativi a riscatti e ricongiunzioni Gestione Dipendenti Pubblici (P3);
- Verifica amministrativa: PIATTAFORMA TUTOR (P4);
 - Assegni al nucleo familiare e CISOA;
 - Normalizzazione Illeciti penali

Nella tabella seguente si riporta l'andamento registrato a livello regionale.

Tabella 16

REGIONI / DCM	PRODUZIONE LORDA DELLE AREE PRODUZIONE					FTE DISPONIBILI (**)			Andamento 2018 vs 2017
	Consuntivo 2017 (*)	BUDGET 2018 (**)	Consuntivo 2018 (**)	% VS 2017	% VS BUDGET 2018	2017	2018	% VS 2017	
PIEMONTE	1.317.793	1.324.338	1.271.122	-3,5%	-4,0%	857	814	-5,0%	1,02
VALLE D'AOSTA	48.993	50.035	55.597	13,5%	11,1%	37	36	-4,2%	1,18
LOMBARDIA	1.813.691	1.837.194	1.894.967	4,5%	3,1%	1.160	1.108	-4,5%	1,09
LIGURIA	564.448	572.358	570.970	1,2%	-0,2%	346	324	-6,4%	1,08
TRENTINO ALTO ADIGE	371.223	376.231	377.763	1,8%	0,4%	227	218	-4,3%	1,06
VENETO	1.539.991	1.516.495	1.519.971	-1,3%	0,2%	884	823	-6,9%	1,06
FRIULI VENEZIA GIULIA	432.340	506.220	418.679	-3,2%	-17,3%	277	263	-5,2%	1,02
EMILIA ROMAGNA	1.500.463	1.477.439	1.500.103	0,0%	1,5%	907	881	-2,8%	1,03
TOSCANA	1.340.925	1.358.974	1.308.446	-2,4%	-3,7%	781	749	-4,1%	1,02
UMBRIA	338.830	344.460	351.271	3,7%	2,0%	227	220	-3,1%	1,07
MARCHE	654.139	619.117	574.544	-12,2%	-7,2%	407	377	-7,5%	0,95
LAZIO	471.441	546.403	478.261	1,4%	-12,5%	325	282	-13,3%	1,17
ABRUZZO	620.433	635.898	697.809	12,5%	9,7%	396	392	-1,1%	1,14
MOLISE	157.388	165.536	140.522	-10,7%	-15,1%	115	109	-4,9%	0,94
CAMPANIA	1.111.994	1.158.760	1.017.389	-8,5%	-12,2%	681	668	-1,9%	0,93
PUGLIA	1.484.165	1.558.008	1.583.902	6,7%	1,7%	906	891	-1,7%	1,09
BASILICATA	227.144	217.032	245.564	8,1%	13,1%	144	140	-2,6%	1,11
CALABRIA	1.027.726	1.008.427	939.787	-8,6%	-6,8%	628	604	-3,9%	0,95
SICILIA	1.787.747	1.868.221	2.001.368	11,9%	7,1%	1.086	1.023	-5,8%	1,19
SARDEGNA	623.061	631.533	642.711	3,2%	1,8%	411	399	-3,1%	1,06
DCM MILANO	922.848	949.638	941.765	2,0%	-0,8%	603	576	-4,4%	1,07
DCM ROMA	1.471.959	1.492.987	1.530.944	4,0%	2,5%	989	942	-4,8%	1,09
DCM NAPOLI	914.785	946.451	929.747	1,6%	-1,8%	507	487	-4,0%	1,06
NAZIONALE	20.743.527	21.161.756	20.993.200	1,2%	-0,8%	12.901	12.322	-4,5%	1,06

Fonti: (*) Piano budget 2017 v. 7.6 e (**) Piano budget 2018 v. 4.1

L'ultima colonna rappresenta il rapporto fra gli scostamenti - fra il 2017 e il 2018 - relativi alla produzione omogeneizzata lorda e le risorse effettive disponibili. Un valore superiore a 1 indica, pertanto, che nel 2018 si è verificata una variazione di produzione superiore alla variazione di risorse FTE.

4.7 Indice di giacenza

Gli **indici di giacenza**⁶, al 31 dicembre 2018, risultano sensibilmente scostati rispetto agli obiettivi previsti nel Piano della Performance 2018/2020. Tuttavia, rispetto al 2017, migliora l'indice di giacenza dell'Area Prestazioni e Servizi individuali che passa da 52 a 46 giorni pur senza raggiungere l'obiettivo dei 30 giorni di giacenza.

La complessiva difficoltà a raggiungere gli obiettivi di indice di giacenza programmati deriva sia dalla contrazione di risorse disponibili sia dai nuovi prodotti attribuiti, già a partire dal 2017, alla competenza dell'Istituto⁷.

⁶ L'indice di giacenza su base annua è calcolato utilizzando la seguente formula: (giacenza annua omogeneizzata/ pervenuto annuo omogeneizzato) *365. Misura, in giorni, il tempo necessario a definire la produzione omogeneizzata giacente.

⁷ Ad es. Premio alla nascita, Reddito d'inclusione, Anticipo pensionistico (c.d. APE)

Tabella 17

Andamento dell'Indice di giacenza in giorni	CONSUNTIVO 2017 (*)	CONSUNTIVO 12/2018 (**)	OBIETTIVO 2018
AREA PRESTAZ. E SERV. INDIVIDUALI	52	46	30
ASSICURATO / PENSIONATO	59	49	
PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO	34	28	
SERVIZI COLLEGATI A REQUISITI SOCIO-SANITARI	49	37	
PRODOTTI AD ELEVATA SPECIALIZZAZIONE	128	129	
PDAP – PENSIONI	264	211	
PDAP - PRESTAZ.FINE RAPP. E PREVID.COMPL.	419	276	
PDAP - CREDITO E WELFARE	57	76	
PALS – PREVIDENZA	173	223	
AREA FLUSSI CONTRIBUTIVI	106	136	80
ANAGRAFICHE E FLUSSI	82	107	
ACCERTAMENTO E GESTIONE DEL CREDITO	127	161	
VERIFICA AMMINISTRATIVA	110	108	
ALTRE AREE DI PROD. (esclusa vigil.)	126	132	113
CONTROLLO PRESTAZIONI	125	134	
GESTIONE RICORSI AMM.VI	128	120	
totale aree produz. (netto vigil.isp.) e CPP	81	91	
GESTIONE CONTO ASSICURATIVO INDIVIDUALE (***)	-	135	

Fonti: (*) Piano budget 2017 v. 7.6 (**) Piano budget 2018 v. 4.1 (***) in attuazione della Circolare n.76 del 31/05/2018

Si rammenta che il consuntivo dell'indice di giacenza dell'anno precedente può essere soggetto a variazioni, per garantire la confrontabilità con l'anno corrente e tener conto, tra l'altro, di possibili rimodulazioni degli aggregati di produzione e/o rideterminazione dei coefficienti d'omogeneizzazione. Nel 2018, ad es., è stato creato (circolare INPS n. 76/2018) un indice distinto per le attività di Gestione del Conto Assicurativo che è stato riportato a parte nella tabella.

Il valore consuntivo può essere inoltre influenzato dal prescritto termine di presentazione della domanda di prestazione di servizio previsto dalla normativa vigente, generando un fisiologico deterioramento dell'indicatore. In particolare, per le pensioni pubbliche, la domanda deve essere trasmessa almeno 6 mesi prima del collocamento a riposo.⁸

Il miglioramento dell'indice di giacenza dell'Area Prestazioni e Servizi, rispetto all'anno precedente, è confermato dalla riduzione della massa complessiva di prodotti da lavorare, in valore assoluto, nonostante la già segnalata riduzione del numero di risorse umane verificatesi nel 2018. Il report riassume l'indice di

⁸ Vedi circolare INPS n. 54 del 22 marzo 2016

deflusso in termini di singole lavorazioni, calcolato come rapporto tra le lavorazioni definite e quelle pervenute nell'anno.

Tabella 18

Indici di deflusso per Area	Consuntivo Anno 2018
PRESTAZIONI E SERVIZI INDIVIDUALI	1,01
FLUSSI CONTRIBUTIVI*	1,44
ALTRE AREE DI PRODUZIONE (esclusa vig.isp.)	1,03
Totale aree produzione (esclusa vig.isp.)*	1,16

*Il suddetto risultato è influenzato dalla riallocazione operata dalla circolare n.76/2018 che ha trasferito numerosi prodotti dell'Area Flussi Contributivi nella nuova Linea Gestione Conto Assicurativo non riportata in tabella per mancanza dell'elemento di confronto relativo al 2018.

4.8 Qualità del servizio

La valutazione della performance organizzativa delle strutture di produzione, in Istituto, si fonda – oltre che su obiettivi di produttività - sulla misurazione del miglioramento della qualità dei servizi erogati, valutata attraverso un complesso sistema di indicatori esposti all'interno del cosiddetto 'Cruscotto direzionale'.

Gli indicatori di qualità misurano sostanzialmente la capacità di erogare tempestivamente e in modo corretto le prestazioni, di soddisfare i bisogni dell'utenza, di aggiornare i conti assicurativi individuali ed aziendali, di garantire il recupero dei contributi non versati. Nel corso del 2018 è continuata la revisione, iniziata nel 2017, della composizione del Cruscotto direzionale, ampliando ulteriormente la *baseline*, eliminando indicatori afferenti a bisogni sociali non più attuali e inserendone altri, orientati alla creazione di valore per l'utente e per l'Istituto e tesi a evidenziare l'effettiva qualità percepita dagli utenti. E' stata inoltre ampliata la sezione Customer Care, introdotta nel 2017, che misura i processi relazionali con i cittadini, essenziali per l'Istituto che ha fondato le sue relazioni sulle interazioni telematiche con l'utenza. Tale sezione si aggiunge alle altre 3 attinenti ai processi produttivi ("Prestazioni e Servizi"; "Flussi Contributivi" "Altre Aree").

Le strutture di produzione sono state inoltre divise in 7 cluster, che raggruppano strutture omogenee per substrato sociale, economico e demografico, per consentire la definizione di obiettivi più coerenti con la situazione ambientale, senza rinunciare al miglioramento continuo dei servizi. La media di cluster (e non più la media nazionale) è infatti al parametro al quale

devono tendere le strutture che hanno conseguito, sui singoli indicatori, risultati inferiori.

Dalla tabella riportata di seguito, emerge una situazione diversificata. In particolare:

- ❖ un apprezzabile miglioramento dell'Indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione relativamente all'anno precedente (+7,17);
- ❖ il mancato raggiungimento, a livello nazionale, dell'obiettivo di piano budget (- 1,12).

La differenza così netta nei risultati dipende dai criteri di fissazione degli obiettivi: quello di piano budget, definito previo confronto con la media di cluster, è infatti maggiormente sfidante rispetto a quello collegato al semplice miglioramento dei risultati di struttura rispetto all'anno precedente. Tuttavia il consistente scostamento positivo dei risultati rispetto all'anno precedente testimonia il netto miglioramento dei servizi.

Tabella 19

REGIONI / DCM	Indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione	scostamento % vs anno precedente	scostamento % vs budget
PIEMONTE	95,54	7,43%	-1,45%
VALLE D'AOSTA	110,73	4,20%	-2,95%
LOMBARDIA	105,86	8,25%	3,84%
LIGURIA	101,24	6,95%	-3,70%
TRENTINO ALTO ADIGE	95,01	13,38%	-6,48%
VENETO	105,99	10,05%	3,86%
FRIULI VENEZIA GIULIA	106,77	8,23%	-3,04%
EMILIA ROMAGNA	103,25	10,08%	0,97%
TOSCANA	101,30	12,76%	2,24%
UMBRIA	111,20	5,77%	-0,86%
MARCHE	109,94	8,20%	0,89%
LAZIO	100,95	7,50%	-5,58%
ABRUZZO	104,10	7,57%	-0,03%
MOLISE	104,78	8,07%	-3,13%
CAMPANIA	104,45	8,89%	-3,38%
PUGLIA	112,50	8,16%	-0,04%
BASILICATA	99,01	3,70%	-5,08%
CALABRIA	112,11	9,37%	2,93%
SICILIA	107,17	6,28%	-5,49%

REGIONI / DCM	Indicatore sintetico di qualità delle aree di produzione	scostamento % vs anno precedente	scostamento % vs budget
SARDEGNA	90,83	7,51%	-0,19%
DCM MILANO	92,20	5,56%	1,36%
DCM ROMA	89,29	7,05%	-8,71%
DCM NAPOLI	94,71	3,83%	-7,15%
NAZIONALE	99,83	7,17%	-1,12%

Fonte: Cruscotto 31/12/2018 V.04

4.9 Customer Satisfaction

L'Istituto nel 2018 ha consolidato il sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, già avviato negli anni precedenti, in relazione all'attività ed ai servizi erogati, in coerenza con quanto previsto nell'art. 19 bis del decr. lgs n. 150/2009 e s.m.i. In particolare è stato somministrato un questionario per valutare l'intera esperienza dell'utente con l'Istituto (c.d. **Customer Experience**), ripercorrendo tutte le fasi del "viaggio", dal momento della ricerca di informazioni, alla presentazione della domanda di prestazione o dell'istanza, ai contatti presi durante l'iter della pratica, fino alla liquidazione della prestazione stessa. Per ciascuna tappa del "viaggio" è stato chiesto all'utente quali dei quattro canali principali di accesso ai servizi Inps ha utilizzato e di esprimere un giudizio di soddisfazione per i servizi usufruiti. Al termine del questionario è stato chiesto all'utente di fornire un giudizio complessivo rispetto alla totalità dell'esperienza effettuata con l'Istituto.

L'output della rilevazione è quindi formato da:

- **Un giudizio globale di gradimento** della totalità dell'esperienza avuta con l'Inps;
- **Quattro indici di Customer Experience**, ciascuno relativo ad uno dei canali di accesso ai servizi:
 - Indice di Sede: giudizi espressi sui fattori di ordine relazionale e relativi all'utilità del contatto presso lo sportello fisico della struttura;
 - Indice Web: giudizi espressi sulle interazioni effettuate tramite sito web e sull'App Mobile;
 - Indice di Contact Center: giudizi sulle interazioni effettuate tramite il Contact Center;
 - Indice di Patronato: giudizi sulle interazioni effettuate tramite il Patronato.

Nel 2018 è stata anche modificata la scala di rilevazione (da 1 - 4 a 1 - 5) quindi non è stato possibile fornire il confronto con i risultati della precedente rilevazione fatta nel 2017.

Per definire il collettivo degli utenti da intervistare è stato individuato un set di prodotti tra quelli monitorati nel cruscotto direzionale, che fosse presente in tutte le sedi e quindi generalmente rappresentativo dei servizi offerti dall'Istituto su tutto il territorio. Sono stati pertanto estratti gli utenti che avevano ricevuto la prestazione, o concluso positivamente un'istanza, nel periodo dal 1 giugno al 30 settembre 2018 relativamente ai seguenti prodotti:

- Pensioni (Assegno sociale, Pensione Anticipata AGO ed ex INPDAP, Pensione di Vecchiaia AGO ed ex INPDAP, Pensione di reversibilità AGO ed ex INPDAP, Pensione di invalidità AGO)
- Prestazioni a Sostegno del Reddito (NASPI, Disoccupazione agricola, Premio alla nascita, Maternità a pagamento diretto)
- Credito (Piccolo prestito e Prestito Pluriennale)
- Ricostituzioni AGO

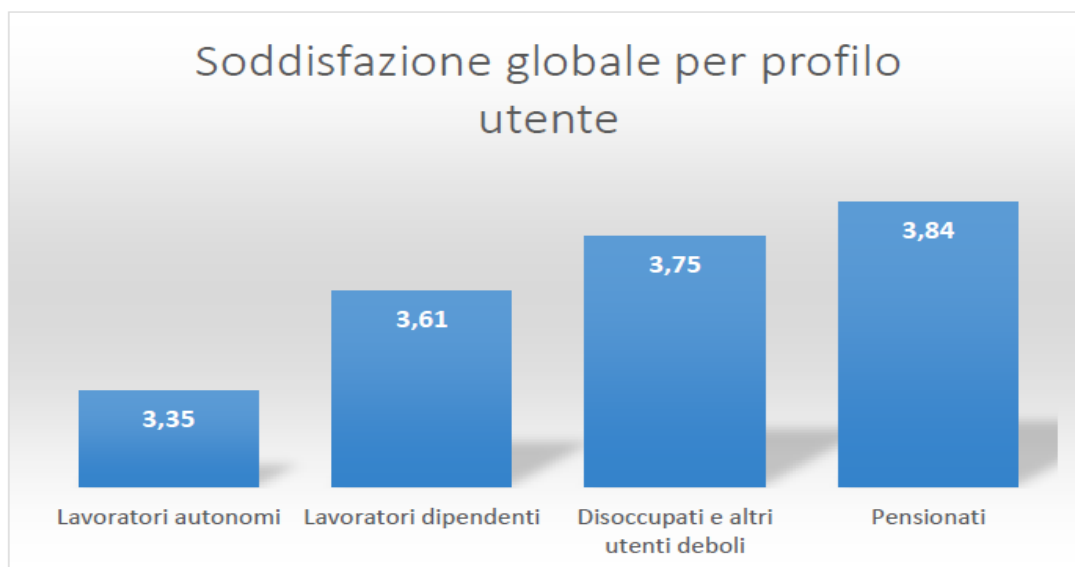
Gli utenti che hanno aderito alla rilevazione sono stati 82.398, pari al 13,9% del collettivo generale di riferimento (595.353). Tale percentuale si può senz'altro considerare rappresentativa trattandosi peraltro di una indagine che non prevede obbligatorietà di partecipazione. Essa si presenta inoltre in crescita rispetto alla rilevazione 2017, quando la percentuale dei rispondenti si attestava al 10,6% del collettivo di riferimento.

Sulla base della prestazione ricevuta è stata fatta un'analisi per tipologia utente dalla quale sono stati ricavati quattro profili di utente: lavoratori autonomi, lavoratori dipendenti, pensionati, disoccupati - utenti deboli.

Per il 2018 era stato fissato come obiettivo un indice finale di soddisfazione globale pari a 3. Il livello di soddisfazione globale sull'intera esperienza avuta con l'Istituto è stato di **3,68** e quindi ampiamente positivo.

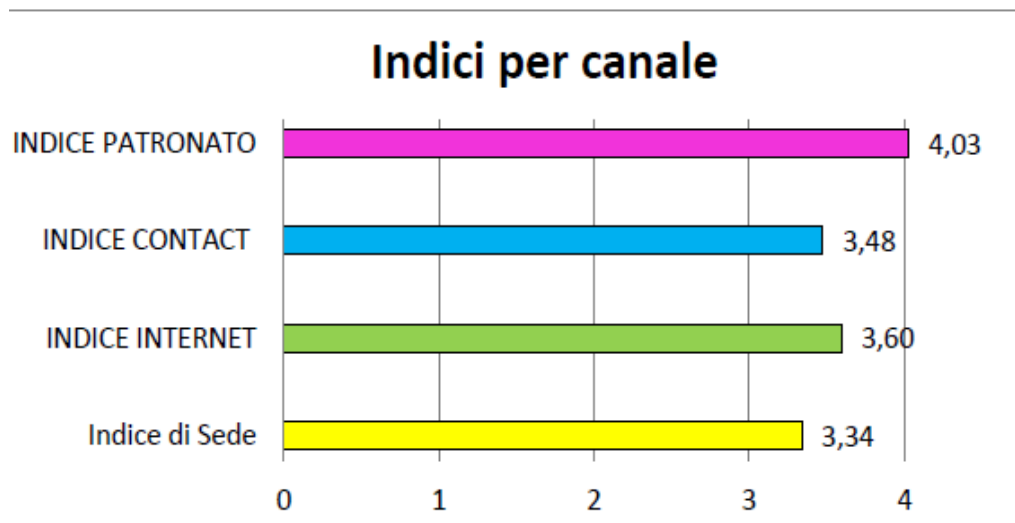
Rispetto alla categoria di utenti si nota il minor livello di soddisfazione dei lavoratori autonomi, rispetto agli altri (3,35) e un maggior livello di soddisfazione per i pensionati (3,84).

Grafico 2



Nel grafico sottostante sono invece riportati i valori dei quattro indici per canale.

Grafico 3



4.10 Misurazione e valutazione della performance organizzativa delle strutture produttive

La misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture centrali e territoriali dell'Inps viene effettuata attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori costruito in una prospettiva multidimensionale di efficacia ed efficienza. I contratti collettivi prevedono due componenti per la retribuzione accessoria i cui criteri di calcolo sono definiti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance:

- Il c.d. incentivo ordinario collegato ad obiettivi di efficacia (produttività) ed efficienza (indicatori sintetici di qualità misurati attraverso obiettivi predefiniti di budget) per il quale la valutazione può oscillare fra il parametro minimo 90 ed il parametro massimo 110 (step intermedi 95 e 100)
- Il c.d. incentivo speciale collegato al raggiungimento di obiettivi di efficienza (indicatori sintetici di qualità misurati attraverso il miglioramento rispetto all'anno precedente) per il quale la valutazione può oscillare fra il parametro minimo 80 e quello massimo 100 (oscillazioni lineari fra 80 e 100 collegate alla percentuale di raggiungimento)

Nel 2018 sono stati conseguiti i seguenti risultati:

Tabella 20

Parametro di liquidazione incentivo ordinario	Numero sedi collocate nel parametro	Parametro di liquidazione incentivo speciale	Numero sedi collocate nel parametro
90	0	< 90	1
95	0	tra 90 e 99	5
100	34	= 100	132
110	104	> 100	0

La tabella comprende l'adeguamento del parametro dell'incentivo speciale per 5 strutture territoriali, resosi necessario per sterilizzare gli effetti distorsivi di alcune criticità esterne alla struttura produttiva. In particolare:

➤ **DIREZIONE DI TRIESTE**

La direzione provinciale di Trieste ha conseguito il parametro di liquidazione 80 rispetto all'incentivo speciale. Essendosi posizionata sotto il valore 100 (99,88) nel foglio "consuntivo" del cruscotto 2018), avrebbe dovuto conseguire un miglioramento superiore a quello medio del cluster in base a quanto previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Si precisa che il posizionamento indica il risultato della sede in rapporto ai risultati conseguiti dalle altre sedi: un posizionamento superiore a 100 indica una performance elevata; un posizionamento inferiore a 100 indica una performance che presenta margini di miglioramento.

La Direzione Regionale del Friuli ha evidenziato che, nel corso del 2018, il posizionamento è stato più volte oggetto di ricalcolo e solo nel mese di novembre è stato portato a sua conoscenza che il definitivo posizionamento era pari a 99,88, diversamente da quello di riferimento e più vantaggioso sino a quel momento e pari a 114. In effetti il posizionamento della Direzione di Trieste, in seguito ad aggiornamenti della struttura del Cruscotto Direzionale, si è collocato sotto il valore 100 solo con la rielaborazione del 6 novembre 2018. Solo a questa data, quindi ad anno che volgeva a termine, la direzione di Trieste ha preso atto dei più stringenti obiettivi.

Occorre comunque osservare che la direzione provinciale di Trieste ha conseguito uno scostamento negativo di 0,76 che - col posizionamento superiore a 100 - avrebbe fatto conseguire il parametro 100 solo in seguito all'applicazione della clausola di salvaguardia COT; tra l'altro lo scostamento di cluster di appartenenza è stato dello 10,08, con ampiezza quindi molto importante.

Mediando fra le opposte osservazioni, il parametro di liquidazione è stato quindi fissato a 90.

➤ **FILIALE METROPOLITANA DI ROMA EUR**

La struttura ha conseguito il parametro di liquidazione 80: essendo posizionata sotto il 100, avrebbe dovuto migliorare più del cluster (+4,86%). La stessa è invece migliorata di 1,45%.

La Direzione di Coordinamento Metropolitano ha evidenziato l'effetto negativo che ha comportato la ridefinizione del Cruscotto Gestionale, per adeguarlo in corso d'anno, al nuovo assetto organizzativo di cui alla circolare n° 76/2018. In particolare, lo spostamento della sezione dei conti individuali (nella quale la struttura ha registrato uno scostamento positivo rispetto all'anno precedente di 13,28) dall'Area Flussi all'Area Prestazioni e Servizi avrebbe

determinato un effetto negativo sulla performance a causa del nuovo peso, ridotto rispetto a quello precedentemente attribuito all'interno dell'Area Flussi. La filiale sarebbe stata quindi penalizzata perché non sarebbe stato considerato il notevole sforzo nella definizione degli 'scarti' delle rate di pagamento di riscatti e ricongiunzioni (definiti 3.217.840 di scarti) sulla base delle regole vigenti fino a quel momento.

Si rammenta che il peso delle sezioni e sottosezioni del Cruscotto scaturisce dai volumi omogeneizzati dei prodotti afferenti alla sezione/sottosezione. Nel caso di specie sono stati trasferiti all'Area Prestazioni e Servizi tutti i prodotti in precedenza inseriti nella sezione dei conti individuali, tranne gli scarti delle rate dei riscatti e delle ricongiunzioni in aderenza ai contenuti della richiamata circolare n° 76/2018.

Trattandosi di volumi di definito (3.217.840 scarti) pari a circa il 50% del totale definito a livello nazionale (6.575.633), sebbene la richiamata modifica del peso della sottosezione dei Conti Individuali del Cruscotto Direzionale discenda dall'esatta applicazione della circolare n° 76/2018, tenuto conto dell'enorme sforzo profuso sul prodotto degli scarti, che non ha trovato uguali in tutte le altre strutture, la mancata considerazione dello spostamento degli indicatori sarebbe stato effettivamente penalizzante in ragione delle diverse regole rispetto a quelle vigenti ante-riorganizzazione.

Sulla base di tali considerazioni, il parametro di liquidazione è stato quindi fissato a 90.

➤ **DIREZIONE DI GENOVA**

La Direzione di Genova ha conseguito il parametro 86,40%. Essendole stato attribuito un posizionamento sotto il 100, avrebbe dovuto migliorare più del miglioramento di cluster (9,25%) mentre il miglioramento effettivo non è stato sufficiente (5,92%).

La Direzione Regionale della Liguria ha evidenziato che i risultati produttivi sono stati negativamente influenzati dal crollo del ponte Morandi, avvenuto il 14 agosto 2018, sebbene l'effetto sia difficilmente misurabile soprattutto se correlato alla componente emotiva, che certamente ha giocato un ruolo determinante soprattutto nei due mesi successivi, ed ai disagi logistici derivati. In particolare, i tempi più lunghi di raggiungimento della sede da parte dei dipendenti avrebbero determinato una minore presenza e quindi una maggiore difficoltà a garantire il raggiungimento degli indicatori di qualità richiesti. Dai report inviati dalla suddetta direzione si evince effettivamente una riduzione del

personale presente fra luglio ed agosto, sebbene di difficile quantificazione sulla base del fatto che – in tale dato – inferisca anche il godimento dei periodi feriali. La minore presenza ha, negli stessi mesi, determinato anche una minore produzione.

Tabella 21

GENOVA DIR	ANDAMENTO PRODUTTIVO					
AREA/MESE	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE
PRESTAZIONI E SERVIZI INDIVIDUALI	9620,91	10584,51	9806,76	11275,58	12216,71	8751,02
FLUSSI CONTRIBUTIVI	11422,81	12708,2	8397,87	13564,26	17180,66	15104,55
ALTRE AREE (CONTROLLO PRESTAZIONI E GESTIONE RICORSI)	1936,93	1464,51	2012,2	2397,31	2875,28	1486,74
TOTALE AREE DI PRODUZIONE	22980,65	24757,22	20216,83	27237,15	32272,65	25342,31

Tabella 22

GENOVA DIR	PERSONALE DA VERIFICA ABC E COMANDATI					
PRESENZA PER AREA/MESE	LUGLIO	AGOSTO	SETTEMBRE	OTTOBRE	NOVEMBRE	DICEMBRE
AREE DI PRODUZIONE	150,75	195,27	166,25	189,33	193,09	165,41
PERSONALE TOTALE	196,50	236,47	212,97	241,40	245,91	210,66

Dalle tabelle di cui sopra si evincono oggettive difficoltà di presidio della produzione nei mesi successivi al crollo del ponte Morandi con conseguenti ricadute sul rispetto degli obiettivi degli indicatori di qualità. Considerata quindi l’eccezionalità dell’evento e la difficoltà comparativa con l’anno precedente, si è pertanto ritenuto congruo riconfermare il parametro conseguito lo scorso anno e pari a 100.

➤ **FILIALE METROPOLITANA DI NAPOLI**

La Filiale metropolitana di Napoli ha conseguito il parametro 80. Essendo posizionata sotto il valore 100 nel 2017 (92,08), la sede avrebbe dovuto migliorare più del miglioramento del cluster (+4,86%).

La Direzione di Coordinamento Metropolitano di Napoli ha presentato una relazione nella quale chiede di considerare il risultato complessivo della DCM, in quanto sui risultati della Filiale metropolitana di Napoli avrebbero inciso negativamente:

- l'elevato numero di domande REI gestite (circa 152.000);
- l'elevato numero di procedimenti di invalidità civile gestite (circa 250.000);
- un crescente numero di ricorsi ATPO (26.000)

Le criticità rappresentate, pur non avendo un riscontro oggettivo nel SMVP, possono tuttavia essere prese in considerazione in relazione all'enorme carico di lavoro scaturito dalle domande REI, che in termini di impatto si ritiene abbiano avuto un significativo riflesso sul raggiungimento dei risultati attesi della performance. Tenuto conto che il sistema di rilevazione della produzione non ha avuto modo di misurare tale impatto in assenza di idonee procedure IT, si è ritenuto opportuno riconoscere tale attività e quindi fissare il parametro a 90.

➤ **DIREZIONE DI PALERMO**

La Direzione di Palermo ha conseguito uno scostamento negativo di 0,26% conseguendo un parametro di liquidazione di 80: essendo la sede posizionata sotto il valore 100 (98,26), l'obiettivo di struttura era di migliorare più del miglioramento di cluster (6,85). Il gap fra risultato ed obiettivo è quindi di oltre il 7%.

La Direzione regionale per la Sicilia ha evidenziato l'enorme sforzo organizzativo collegato al passaggio ad un nuovo ed innovativo sistema di ricezione dell'utenza, iniziato nella parte finale del 2017, che, in fase di prima applicazione e per le dimensioni collegate all'enorme bacino di utenza gestito, ha comportato rallentamenti alla macchina organizzativa della Sede, con inevitabili riverberi sulle attività produttive.

Considerato che il cruscotto non rileva il costo sperimentale dei progetti innovativi nella loro prima fase applicativa, si è ritenuto congruo, al fine di non penalizzare la sede, compensare il maggior carico – relativo ai costi organizzativi scaturiti – con il riconoscimento del parametro con valore pari a 90.

Nelle tabelle sono elencate:

- Le strutture che non hanno conseguito il parametro massimo 100 rispetto all'incentivo speciale (tabella 23); per ogni struttura sono state elencate le maggiori criticità;
- Le strutture che hanno conseguito il parametro 100 (anziché 110) rispetto all'incentivo ordinario (tabella 24)
- Le strutture che hanno conseguito il posizionamento migliore e peggiore all'interno di ciascun cluster (tabella 25)
- Le strutture meglio posizionate in assoluto previo ricalcolo del posizionamento a livello nazionale (posizionamento di sede*posizionamento di cluster/100) (tabella 26)

Tabella 23: Strutture che hanno conseguito nel 2018 un parametro di liquidazione relativamente all'incentivo speciale (qualità) delle Aree ABC inferiore a 100

DP/FM	Parametro di liquidazione	Principali criticità
IMPERIA	90,00	Mancata riduzione giacenze Pensioni Provvisorie, CIGO e Cassetti Autonomi; mancato aggiornamento Liste SICO; elevati tempi di definizione delle pensioni pubbliche; bassa percentuale di denunce mensili rispetto alle aziende attive; mancata gestione ricorsi amministrativi
TRIESTE	90,00	Tempi elevati liquidazione pensioni anzianità e vecchiaia settore privato; mancata riduzione giacenza pensioni provvisorie, Linee INPS e Cassetti Aziende con Dipendenti; bassi importi accertati da vigilanza ispettiva; mancata pulizia delle evidenze delle aziende con dipendenti: elevati tempi di contabilizzazione del crediti aziende con dipendenti
POTENZA	90,00	Mancata riduzione giacenze Pensioni Provvisorie e Linee INPS; elevata reiterazione Linee INPS; mancata pulizia delle evidenze delle aziende con dipendenti; elevati tempi di definizione delle pensioni pubbliche anticipate e di vecchiaia; percentuale elevata di pensioni gestione privata accolta dopo ricorso o riesame
PALERMO	90,00	Tempi elevati liquidazione pensioni anzianità e vecchiaia settore privato, pensioni di reversibilità, anticipate e di vecchiaia settore pubblico, TFS; mancata riduzione giacenza pensioni provvisorie; mancata pulizia delle evidenze delle aziende con dipendenti: elevati tempi di contabilizzazione del crediti aziende con dipendenti
FM SUD-OVEST EUR	90,00	Mancata riduzione giacenze pensioni provvisorie, CIGO e Linee INPS; mancata pulizia delle evidenze delle aziende con dipendenti; elevati tempi di definizione delle pensioni pubbliche anticipate e di vecchiaia; tempi elevati liquidazione pensioni anticipate e vecchiaia, TFR e TFS; ridotta gestione liste aggiornamento conti individuali (lotto 4); riduzione percentuale iscrizione aziende con dipendenti entro 3 giorni

DP/FM	Parametro di liquidazione	Principali criticità
FM ROMA MONTESACRO	80,00	Tempi elevati liquidazione pensione di anzianità vecchiaia ed inabilità settore privato, reversibilità, anzianità e vecchiaia pensioni pubbliche; mancata pulizia delle evidenze delle aziende con dipendenti; elevati tempi di contabilizzazione del crediti aziende con dipendenti; limitata gestione degli avvisi di addebito in stato formato; riduzione del ricorso all'autotutela in rapporto ai ricorsi definiti; mancata riduzione giacenze Linee INPS; bassa percentuale variazioni aziende accolte entro 7 giorni; accertato da vigilanza ispettiva inferiore al programmato
FM NAPOLI	90,00	Tempi elevati liquidazione pensioni anticipate e di vecchiaia gestione pubblica; mancata pulizia delle evidenze delle aziende con dipendenti: elevati tempi di contabilizzazione del crediti aziende con dipendenti; mancata riduzione giacenza CIGO e Cassetti bidirezionali aziende con dipendenti; elevati tempi di attesa per appuntamenti consulenziali; mancata gestione liste per aggiornamento conti individuali (Lotto 4 e RVPA); peggioramento tempi di liquidazione di TFR e TFS

Fonte: Cruscotto 12/2018 V.04

Tabella 24: Strutture che hanno conseguito nel 2018 un parametro di liquidazione relativamente all'incentivo ordinario (produttività) delle Aree ABC pari a 100

DP/FM
AOSTA
VALLE D'AOSTA
GENOVA
LIGURIA
BOLZANO
TRENTO
TRENTINO ALTO ADIGE
TRIESTE
FRIULI VENEZIA GIULIA
TERNI
FROSINONE
LATINA
LAZIO
MOLISE
BENEVENTO
MATERA
POTENZA
BASILICATA
AGRIGENTO
CALTANISSETTA
PALERMO
SIRACUSA
SICILIA
ORISTANO
FM ROMA
FM NORD-OVEST FLAMINIO
FM SUD-OVEST EUR

DP/FM
FM ROMA TUSCOLANO
FM ROMA MONTESACRO
DCM ROMA
FM NAPOLI
FM AREA NORD-CAMALDOLI
FM AREA NOLANA
DCM NAPOLI

Fonti: Piano Budget 12/2018 V.4.1; Cruscotto 12/2018 V.04

Tabella 25: strutture che hanno conseguito il posizionamento migliore e peggiore all'interno di ciascun cluster

Tabella 20Cluster	DP / FM	INDICATORE SINTETICO DI QUALITA' DELLE AREE DI PRODUZIONE effettivo al 31/12/2018
CLUSTER 1B	FM AREA FLEGREA-POZZUOLI	118,66
	FM SUD-OVEST EUR	82,10
	CLUSTER 1B	85,37
CLUSTER 2A	BARI	111,95
	PALERMO	89,80
	CLUSTER 2A	95,93
CLUSTER 2B	BRESCIA	115,60
	GENOVA	88,50
	CLUSTER 2 B	110,84
CLUSTER 3A	TERAMO	117,48
	LATINA	87,66
	CLUSTER 3A	96,00
CLUSTER 3B	VICENZA	111,27
	TRENTO	83,78
	CLUSTER 3B	114,47
CLUSTER 4A	ASTI	120,80
	POTENZA	93,08
	CLUSTER 4A	104,74
CLUSTER 4B	ROVIGO	117,45
	TRIESTE	90,10
	CLUSTER 4 B	114,62

Fonte: Cruscotto 12/2018 V.04

Tabella 26: strutture meglio posizionate in assoluto previo ricalcolo del posizionamento a livello nazionale

EFFETTIVO AL 31/12/2018 V.04	INDICATORE SINTETICO DI QUALITA' DELLE AREE DI PRODUZIONE "NAZIONALIZZATO"
4B - ROVIGO	134,61
4B - BIELLA	132,37
4B - PRATO	131,91
4B - LIVORNO	131,58
4B - RAVENNA	130,15
4B - VERCELLI	128,97
4B - PIACENZA	128,14
2B - BRESCIA	128,12
4B - MANTOVA	128,01
3B - VICENZA	127,37

Fonte: Cruscotto 12/2018 V.04

4.11 Valutazione individuale ed organizzativa dei dirigenti e dei professionisti

La valutazione dei dirigenti e dei professionisti e medici comprende due elementi:

- Performance individuale, relativa ai comportamenti manageriali e professionali, sviluppata attraverso una scheda di valutazione (range di valutazione fra 0 e 100);
- Performance organizzativa relativa ai risultati conseguiti rispetto ad una struttura complessa di obiettivi, comprensiva di obiettivi di efficacia, di efficienza, economico-finanziari, collegati alla gestione delle risorse umane ed economiche (range di valutazione fra 0 e 150); col parametro 100 si consegue pienamente la retribuzione di risultato.

PERFORMANCE INDIVIDUALE

Nella tabella, seguente sono presentati i risultati dell'iter di valutazione aggregati per diversi scaglioni di punteggio/percentuale di erogazione, estratti dalla procedura "Valutazione della performance".

Con colori diversi sono evidenziati i tre macro-scaglioni di punteggio:

- valutazione inferiore a 90 punti;
- valutazione fra 90 e 164 punti;
- valutazione fra 165 e 180 punti.

Si specifica che la tabella aggrega i risultati per numero di schede. A tal proposito, le 531 schede riportate nella tabella fanno riferimento a 485 dirigenti

valutati (la differenza si deve ai doppi incarichi e alle conseguenti schede multiple per un singolo dirigente).

Si evidenzia infine che, allo stato attuale, il processo di valutazione per medici e professionisti non è stato ancora avviato poiché manca la certificazione del CCNI 2018.

Tabella 27

VALUTAZIONE 2018 - Statistiche Punteggi Schede

Punteggio Scheda		% ragg. Obiettivi		% Erogazione	Numero Schede
da punti	a punti	da %	a %		
0	12	0	10	0	2
14	24	11,67	20	0	0
26	36	21,67	30	0	0
38	48	31,67	40	0	0
50	60	41,67	50	0	0
62	72	51,67	60	0	0
74	88	61,67	73,33	0	2
90	94	75	76,33	75%	0
95*	99*	76,67	78	78%	1
100	104	78,34	79,67	81%	0
105*	114	80	83	84%	2
115*	124	83,34	86,33	87%	2
125*	134	86,67	89,67	90%	10
135*	144	90	93	93%	7
145*	154	93,34	96,33	96%	22
155*	164	96,67	99,67	99%	30
165*	180	>100	>100	100%	453
Totale					531

* Punteggio non rilevabile in base ai punteggi attribuibili per ogni singolo indicatore

Fonte: procedura "Valutazione della performance" dati estratti il 12/06/2019

La tabella evidenzia una sufficiente differenziazione nella valutazione: per il 14,69% degli incarichi assegnati non è stata infatti erogata completamente la quota di retribuzione di risultato spettante.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Sono stati conseguiti i risultati di cui alle tabelle seguenti, relative agli incarichi dirigenziali e professionali. Il numero di incarichi è superiore a quello dei dirigenti e professionisti in forza all'Istituto in quanto alcuni incarichi sono assegnati *ad interim*.

A livello di Direzione Generale non emerge alcuna differenziazione nella valutazione nonostante la struttura degli obiettivi dei dirigenti e dei professionisti sia stata modificata in molti punti, soprattutto per renderla più coerente con gli obiettivi assegnati alle strutture del territorio.

Sul territorio occorre invece rimarcare una sufficiente differenziazione, sia per quanto riguarda la performance dei dirigenti, sia per quanto concerne quella dei professionisti e medici.

A) Direzione Generale

Tabella 28

Dirigenti		
Strutture Centrali		
	Parametro Liquidazione	%
da 80 a < 90	0	0%
da 90 a < 100	0	0%
100	175	100%
	175	100%

Professionisti e Medici								
	C. G Legale		C. G. Medico Legale		C.G. Tecnico Edilizio		C. G. Statistico Attuariale	
	Parametro Liquidazione	%	Parametro Liquidazione	%	Parametro Liquidazione	%	Parametro Liquidazione	%
da 80 a < 90	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
da 90 a < 100	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
100	13	100%	12	100%	11	100%	13	100%
	13	100%	12	100%	11	100%	13	100%

FONTE: Cruscotto della Performance

B) Strutture territoriali

Tabella 29

Dirigenti		
Strutture Territoriali		
	Parametro Liquidazione	%
da 80 a < 90	5	1%
da 90 a < 100	94	20%
100	367	79%
	466	100%

Professionisti e Medici						
Coordinamenti Legale			Coordinamenti Medico Legale		Coordinamenti Tecnico Edilizio	
	Parametro Liquidazione	%	Parametro Liquidazione	%	Parametro Liquidazione	%
da 80 a < 90	5	4%	7	5%	0	0%
da 90 a < 100	29	21%	26	19%	1	5%
100	104	75%	105	76%	19	95%
	138	100%	138	100%	20	100%

FONTE: Cruscotto della Performance

Anche per i Dirigenti ed i professionisti è stato necessario adeguare i risultati in due punti per tener conto di alcune criticità. Più precisamente:

➤ **Avvocatura**

Per la prima volta, nel corso del 2018, è stato avviato un innovativo piano nazionale per la difesa legale a distanza nei procedimenti giudiziari in cui è parte l'Istituto.

La sussidiarietà presenta a livello nazionale uno scostamento negativo di 12,96% collegato ai volumi non realizzati rispetto ai preventivati in 4 regioni (Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Sardegna) a causa del fatto che sia stato loro trasmesso un numero inferiore di ricorsi rispetto a quello programmato e fissato come obiettivo.

Si è proceduto quindi alla neutralizzazione, per i soli 4 coordinamenti regionali citati, dell'effetto sull'indicatore di performance relativo alla sussidiarietà e collegato alle pratiche legali non trasmesse.

➤ **IEEP (ex CRID): voce "Recuperi indennità di malattia da VMC"**

La performance dei dirigenti e dei medici comprende anche il raggiungimento dei valori di CRID (IEEP - indicatore di efficacia economico-finanziaria della produzione).

Tra le voci dello IEEP una particolare evidenza, nel corso del 2018, è stata quella riferita ai recuperi di indennità di malattia conseguenti all'effettuazione delle visite mediche di controllo. Queste ultime venivano disposte con modalità automatiche previo utilizzo dell'applicativo SAVIO, un data mining appositamente progettato per la selezione degli eventi di malattia (più rischiosi per l'Istituto) cui indirizzare visite fiscali disposte d'ufficio dall'Istituto.

Il Garante per la protezione dei dati personali ha intimato all'Inps di sospendere il funzionamento del software 'Savio' perchè "profilerebbe gli interessati attribuendo un punteggio finalizzato all'individuazione di casi di assenteismo ingiustificato con l'individuazione di una soglia di guardia", in violazione a quelle che sono le raccomandazioni in materia di protezione della privacy.

Ciò ha indotto l'Istituto a sospendere prudenzialmente, dal 14 marzo 2018, l'utilizzo del Data Mining. Dal 15 marzo le visite fiscali d'ufficio vengono, dunque, selezionate con metodo casuale.

Il Data Mining negli anni ha dimostrato una concreta capacità di individuazione delle malattie con prognosi probabilmente troppo lunghe rispetto alle reali condizioni di salute dei lavoratori, consentendo cospicui risparmi all'Istituto. La sua sospensione ha, dunque, determinato un calo di efficacia delle visite di controllo d'ufficio ai privati stimata in circa un terzo rispetto ai periodi precedenti.

Tenuto conto quindi di tale evento, imprevedibile all'atto dell'emanazione del Piano della Performance e pregiudicante del pieno raggiungimento dell'obiettivo, considerato altresì che le conseguenze negative non sono imputabili alle strutture, la voce in discorso, ai fini della consuntivazione degli obiettivi 2018, è stata neutralizzata assegnando un consuntivo pari all'obiettivo assegnato.

5. Risorse, efficienza ed economicità

5.1 Impiego delle risorse umane

Per quanto riguarda gli indicatori di impiego delle risorse umane (aree ABC + comandati) il consuntivo al 31 dicembre 2018 mostra il seguente andamento, sintetizzato anche nella tabella 19:

- Impiego nelle aree di produzione delle strutture di produzione sul totale delle risorse in forza alle medesime strutture: si registra un lieve incremento delle risorse umane impiegate (85,5%) rispetto al consuntivo 2017 (85,3%) a fronte di un obiettivo nazionale dell'86%;
- Impiego nelle aree di supporto delle strutture di produzione sul totale delle risorse in forza alle medesime strutture: la percentuale di impiego è rimasta pressoché immutata rispetto al 2017 (7,6%); gli obiettivi fissati nel Piano Performance sono diversificati in base alle dimensioni della Regione o del Coordinamento Metropolitano;
- Impiego nelle Direzioni Regionali e di Coordinamento Metropolitano sul totale del personale in forza alle strutture della Regione o del Coordinamento Metropolitano: si evidenzia un lieve incremento delle risorse impiegate (6,5%) rispetto al consuntivo 2017 (6,2%).

Il parametro della presenza si attesta sul valore di 87,1%, superiore all'obiettivo del Piano della Performance (80%), seppure in diminuzione rispetto al 2017 (88%)

Tabella 30

Impiego delle risorse umane	consuntivo 2017	consuntivo 2018
impiego nelle aree di produzione delle sedi provinciali	85,3%	85,5%
impiego nelle aree di supporto delle sedi provinciali	7,6%	7,6%
impiego nelle sedi regionali (aree di staff della DR)	6,2%	6,5%
parametro della presenza	88%	87,1%

I risultati, unitariamente intesi, evidenziano una conferma dei risultati dell'anno precedente. La carenza di risorse, già richiamata, impedisce probabilmente maggiori interventi di razionalizzazione a vantaggio delle aree produttive.

5.2 Produttività

L'indice di produttività è il rapporto fra produzione omogeneizzata delle aree di produzione al netto dell'attività ispettiva e le risorse umane presenti nelle aree di produzione al netto del personale ispettivo e del personale amministrativo utilizzato per i servizi allo sportello e l'attività di consulenza. I risultati rilevati a consuntivo hanno evidenziato una significativa crescita. A fronte di un obiettivo di 124 punti di omogeneizzato, corrispondenti alla produzione che deve essere garantita mensilmente da ogni risorsa, a livello nazionale si è registrato un valore di 138,63 punti, con un incremento di circa 6 punti rispetto al valore consuntivo del 2017 (132,64).

Tabella 31

REGIONI / DCM	INDICE PRODUTTIVITA' AREE PRODUZIONE
PIEMONTE	128,94
VALLE D'AOSTA	146,56
LOMBARDIA	141,21
LIGURIA	144,89
TRENTINO ALTO ADIGE	141,70
VENETO	146,82
FRIULI VENEZIA GIULIA	126,70
EMILIA ROMAGNA	140,77
TOSCANA	143,31
UMBRIA	133,76
MARCHE	125,70
LAZIO	133,53
ABRUZZO	144,04
MOLISE	128,67
CAMPANIA	132,06
PUGLIA	147,03
BASILICATA	143,45
CALABRIA	125,43
SICILIA	155,28
SARDEGNA	135,32
DCM MILANO	135,20
DCM ROMA	128,22
DCM NAPOLI	140,58
NAZIONALE	138,63

Fonte: Piano budget 2018 v. 4.1

L'incremento di produttività è riconducibile, oltre che al costante impegno del personale, ai progetti nazionali di miglioramento, all'introduzione di nuovi indicatori di qualità, rilevanti per l'erogazione della retribuzione accessoria, il cui presidio ha avuto riflessi anche sulla produttività. Nel 2018, inoltre, è stato attivato un piano di sussidiarietà extraregionale, con regia centrale, con l'obiettivo di redistribuire i carichi di lavoro da Regioni (o Coordinamenti metropolitani) con eccessivo prodotto ad altre che avevano margini di intervento produttivo. Il piano ha contribuito ad aumentare i livelli di produttività.

5.3 Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (Indicatore di Efficacia Economico-finanziaria della Produzione)

Il Piano della Performance 2018-2020 ha inteso valorizzare l'indicatore di efficacia economico-finanziaria della produzione (I.E.E.P.) comprendente valori finanziari, contabilizzati nel bilancio dell'Istituto, generati dall'attività diretta di produzione.

In termini finanziari, a livello macroeconomico, costituisce pertanto il **Contributo alla riduzione del debito pubblico (CRiD)** da parte dell'Istituto.

Ciò premesso, gli elementi che per il 2018 compongono il valore finanziario in materia sia di contributi che di prestazioni, in termini di maggiori entrate o di minori uscite, sono così composti:

- Per i **contributi**, le attività produttive direttamente collegabili al valore finanziario generato sono riconducibili ai seguenti gruppi:
 - l'attività di **accertamento contributivo**, in fase di gestione delle denunce del soggetto contribuente, sia per gli errori formali che sostanziali, e in fase di accertamento ispettivo e documentale;
 - l'attività connessa agli **ECA** cioè alla verifica della correttezza e correttezza degli adempimenti contributivi di tutti i datori di lavoro iscritti alla Gestione dipendenti pubblici:
 - sistemazione dei versamenti anomali e loro corretta attribuzione;
 - rilevazione delle partite a credito dell'Istituto per insoluti da trasferire al sistema contabile;
 - attivazione del recupero coattivo dei crediti fino alla trasmissione all'Agente della Riscossione.
 - l'attività di **Normalizzazione** (accertamento DD.PP.) cioè di accertamento dei crediti verso Enti o Amministrazioni. Tale attività sarà monitorata attraverso specifiche liste estrapolate dalla procedura Estratto

Conto Amministrazione. L'attività è propedeutica all'accertamento dei crediti effettivi vantati dall'Istituto. Vengono valorizzati, ai fini del CRiD gli importi indicati come versamenti disponibili sistemati;

- l'attività di **gestione dei riscatti e delle ricongiunzioni**;
 - l'attività di **difesa dell'Istituto per il contenzioso in materia contributiva**, quantificando il valore della controversia, con esito favorevole ovvero sfavorevole, in questo secondo caso il valore è negativo;
- Per le **prestazioni**, le grandezze prese in esame fanno riferimento ai seguenti gruppi:
- l'attività di **liquidazione delle prestazioni** (prestazioni pensionistiche, prestazioni a sostegno del reddito, prestazioni assistenziali), rappresentata in termini di liquidazione di interessi legali per ritardata erogazione delle prestazioni ed ha valore negativo;
 - l'attività di **accertamento delle prestazioni indebitamente** erogate ed il recupero delle relative somme;
 - l'**azione surrogatoria** nei confronti di terzi per le prestazioni di invalidità e malattia;
 - l'**attività di controllo sanitario** delle indennità di malattia ed invalidità ed il relativo recupero delle prestazioni;
 - l'**azione di difesa dell'Istituto in materia previdenziale e assistenziale**, quantificando il valore della sorte, sia per gli esiti favorevoli che sfavorevoli (in questo secondo caso il valore è negativo).

Nella tabella seguente sono evidenziate le componenti positive e negative riferite al CRiD per il 2018. Il risultato complessivo al 31 dicembre 2018 è del + 32,6% rispetto all'obiettivo, con andamento differenziato tra componenti riferite alle Entrate (+ 33,4%) e componenti riferite alle minori Uscite (+ 30,6%).

Tabella 32

Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP)	RIEPILOGO NAZIONALE		
	Obiettivo 2018	Consuntivo di periodo 2018	Var % Consuntivo / Ob. di periodo
Esercizio 2018 - Dicembre			
COMPONENTI POSITIVE DELLA GESTIONE			
Valore della Produzione Contributi (MAGGIORI ENTRATE)	9.216.767.592	12.294.952.340	33,4%
Accertamento Contributi in fase di Gestione Flussi	7.385.211.150	9.163.111.814	24,07%
Accertamento Contributi	993.336.662	1.267.953.575	27,65%
di cui Accertamenti da vigilanza ispettiva	432.307.366	439.673.419	1,70%
di cui Accertamenti da vigilanza documentale	283.828.986	346.705.996	22,15%
di cui Accertamenti da DMV	277.200.310	481.574.160	73,73%
Accertamento ECA/DD.PP	439.561.841	1.167.314.799	165,56%
di cui Accertamento ECA	119.744.574	354.025.343	195,65%
di cui Accertamento DD. PP.	319.817.267	813.289.455	154,30%
Accertamento benefici in sede di pensione/TFS	14.215.050	13.740.418	-3,34%
Riscatti e ricongiunzioni	363.062.646	588.623.221	62,13%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Contributi	21.380.243	94.208.513	340,63%
COMPONENTI NEGATIVE DELLA GESTIONE			
Valore della Produzione Prestazioni (MINORI USCITE)	3.747.747.122	4.894.848.647	30,6%
Interessi legali (-)	15.544.129	11.767.197	24,30%
di cui Interessi legali da prestazioni previdenziali	9.705.369	9.720.491	-0,16%
di cui Interessi legali da prestazioni per ammortizzatori sociali	1.455.422	861.760	40,79%
di cui Interessi legali da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre	4.383.338	1.184.946	72,97%
Accertamento prestazioni indebite	1.765.860.915	2.462.896.938	39,47%
di cui Accertamento da prestazioni previdenziali indebite	799.868.840	1.133.418.850	41,70%
di cui Accertamento da prestazioni indebite per non autosufficienza e invalidità civile	230.417.590	388.374.245	68,55%
di cui Accertamento da prestazioni previdenziali indebite PDAP	9.821.300	56.067.808	470,88%
di cui Accertamento da prestazioni indebite per ammortizzatori sociali	725.753.185	885.036.035	21,95%
Minori prestazioni da vigilanza	547.790.739	505.592.601	-7,70%
di cui minori prestazioni da vigilanza ispettiva	243.925.000	377.818.500	54,89%
di cui minori prestazioni da vigilanza documentale	303.865.739	127.774.101	-57,95%
Azioni surrogatorie	38.816.052	43.579.357	12,27%
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni previdenziali	7.299.062	7.535.254	3,24%
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per ammortizzatori sociali	22.663.805	26.879.793	18,60%
di cui Azioni surrogatorie da prestazioni per non autosufficienza, invalidità civile e altre	8.853.185	9.164.310	3,51%
VMC – Annullamento prestazioni dirette malattia (*)	-	-	0,00%
Revoche prestazioni Invalidità civile	57.693.427	79.821.782	38,36%
Saldo sentenze favorevoli/ sfavorevoli Prestazioni	1.353.130.118	1.814.725.165	34,11%
Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP)	12.964.514.715	17.189.800.987	32,6%
TOTALE NAZIONALE			

Fonte: SAP

* Obiettivo neutralizzato a seguito dell'interruzione dal 14 marzo 2018 dell'utilizzo del Data Mining appositamente progettato per la selezione degli eventi di malattia cui indirizzare visite fiscali disposte d'ufficio dall'Istituto (nei confronti di lavoratori privati indennizzati per la malattia)

5.4 Gli indicatori economici della gestione

Il Piano della performance 2018-2020 ha previsto specifici indicatori economici:

- l'indicatore di redditività (rappresenta il rapporto tra rendimenti e costi);
- contributo alla riduzione del debito pubblico per punto omogeneizzato;
- costi diretti di cdr/costi totali di cdr;
- costo diretto della produzione/costi totali di cdr;
- costo del personale diretto di produzione/costo del personale totale;
- costi totali di cdr per punto omogeneizzato.

I risultati a livello nazionale evidenziano un sostanziale raggiungimento dei risultati, con una diversificazione a livello regionale. A livello nazionale, si registra una lievissima flessione sugli indicatori connessi ai costi della produzione. Di particolare rilievo sono i risultati positivi riferiti all'indicatore di redditività e all'indicatore dei costi totali per punto omogeneizzato.

Tabella 33

NAZIONALE	Obiettivo 2018	Consuntivo 2018
CONTRIBUTO DELLA PRODUZIONE (IEEP) / COSTI TOTALI DI CdR - REDDITIVITA'	5,08	7,23
CONTRIBUTO DELLA PRODUZIONE (IEEP) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	537,60	707,41
COSTI DIRETTI DI CdR / COSTI TOTALI DI CdR	93,89%	92,32%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE / COSTI TOTALI DI CdR	87,49%	85,91%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE / COSTO DEL PERSONALE TOTALE	82,59%	81,76%
COSTI TOTALI DI CdR PER PUNTO OMOGENEIZZATO (netta)	121,23	111,48

Fonte: SAP

I risultati a livello territoriale vengono rappresentati nell'allegato.

5.5 L'indicatore dei costi standard

Il sistema di definizione dei fabbisogni secondo la tipologia dei costi standard, per l'esercizio 2018, si articola in 3 livelli sulla base di 21 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 dell'Indice Costo Standard (I Livello) che rappresenta la valutazione sintetica di ogni singola Sede.

Il numero indice del Costo Standard è calcolato come rapporto derivante dall'indicatore risultante dalla programmazione dei fabbisogni della singola struttura territoriale e l'indicatore medio del cluster di riferimento.

Nelle tabelle di seguito è riportato il confronto tra l'obiettivo 2018 dell'Indice Costo Standard, calcolato per singola Regione/Direzione di coordinamento metropolitano sulla base del cluster di riferimento e i risultati conseguiti.

Tabella 34

Cluster A	VALLE D'AOSTA	TRENTINO ALTO ADIGE	UMBRIA	MOLISE	BASILICATA		
Indice Sintetico - FORECAST 2018	85,54	79,48	88,09	88,21	105,89		
Indice Sintetico - BUDGET 2018	88,35	96,00	100,85	101,35	113,45		
Cluster B	LIGURIA	FRIULI VENEZIA GIULIA	MARCHE	ABRUZZO	SARDEGNA		
Indice Sintetico - FORECAST 2018	106,24	85,69	84,39	82,97	120,39		
Indice Sintetico - BUDGET 2018	110,04	92,17	84,48	84,46	128,85		
Cluster C	LAZIO	DCM_ROMA	CAMPANIA	DCM_NAPOLI	PUGLIA	CALABRIA	SICILIA
Indice Sintetico - FORECAST 2018	101,18	108,77	99,68	116,75	80,34	86,28	84,84
Indice Sintetico - BUDGET 2018	104,45	114,88	99,93	120,18	86,22	87,29	87,04
Cluster D	PIEMONTE	LOMBARDIA	DCM_MILANO	VENETO	EMILIA	TOSCANA	
Indice Sintetico - FORECAST 2018	101,90	92,98	106,02	95,16	84,60	88,72	
Indice Sintetico - BUDGET 2018	104,23	95,79	114,41	104,70	88,17	92,70	

Fonte: SAP

5.5.1 Razionalizzazione logistica

Il processo di razionalizzazione degli immobili strumentali è stato avviato con la determinazione commissariale n. 221/2009. Il piano è stato successivamente aggiornato con le determinazioni nn. 99/2012, 205/2012, 105/2014 e 120/2016, che hanno esteso il piano di razionalizzazione alle agenzie, e da ultimo con le determinazioni presidenziali nn. 170 del 22 novembre 2017, 9 del 21 febbraio 2018 e 175 del 19 dicembre 2018.

Con la Determinazione n. 164 del 12 dicembre 2018 "Aggiornamento Piano della performance 2018-2020, adottato con determinazione presidenziale n. 24 del 13 marzo 2018 e da ultimo modificato con determinazione presidenziale n. 31 del 21 marzo 2018 e n. 79 del 21/4/2017" è stato autorizzato lo stralcio di alcuni interventi di razionalizzazione logistica previsti per il 2018 e relativi alle seguenti Regioni : Toscana, stralcio intervento dell'Agenzia di Pontassieve e sostituzione con nuovo intervento (di cui alla Determinazione Presidenziale n. 120/2016); Abruzzo, stralcio intervento dell'Agenzia di Giulianova (di cui alla Determinazione Presidenziale n. 120/2016); Campania, stralcio intervento Sede di Salerno (di cui alla Determinazione Commissariale n. 105/2014).

Si riporta lo stato di realizzazione degli interventi alla data del 31 dicembre 2018.

Tabella 35

Determinazioni	Interventi				
	Deliberati	Stralciati	Totale	Realizzati	Rimasti da realizzare
n. 105 del 20/06/2014	202	7	195	191	4
n. 120 del 15/09/2016	38	4	34	23	11
n. 9 del 21/02/2018	5	0	5	1	4
n. 175 del 19/12/2018	7	0	7	0	7
Totale	252	11	241	215	26

Nel 2018 sono stati realizzati n. 19 interventi di cui n. 14 interventi previsti dal Piano della Performance per il 2018 (oggetto di obiettivo di performance) e n. 5 interventi la cui realizzazione era prevista in anni precedenti

L'elenco degli interventi realizzati nell'anno 2018 (previsti dalla Determinazione n. 164 del 12 dicembre 2018 di aggiornamento del Piano della performance 2018-2020) sono rappresentati nella tabella seguente

Tabella 36 – Interventi previsti dal Piano della Performance e riferiti all'anno 2018

Strutture del Territorio	Determinazione Commissariale n 105 del 20/06/2014	Determinazione Presidenziale n 120 del 15/09/2016	Determinazione Presidenziale n 9 del 21/02/2018	Totale Interventi	Interventi realizzati
Abruzzo	1			1	1
Basilicata				0	
Calabria				0	
Campania		4		4	4
Emilia Romagna		3		3	0
Friuli Venezia Giulia				0	
Lazio				0	
Liguria		2		2	2
Lombardia		1		1	1
Marche				0	
Molise				0	
Piemonte				0	
Puglia				0	
Sardegna				0	
Sicilia			1	1	0
Toscana		2		2	2
Trentino Alto Adige			1	1	1
Umbria		1		1	1
Valle d'Aosta				0	
Veneto	1			1	1
DCM Milano			1	1	1
Totale	2	13	3	18	14

Fonte: Dati consuntivati dalle Strutture Territoriali

Tabella 37 – Interventi realizzati nel 2018 e relativi agli anni precedenti

Strutture del Territorio	Determinazione Commissariale n 105 del 20/06/2014	Determinazione Presidenziale n 120 del 15/09/2016	Determinazione Presidenziale n 9 del 21/02/2018	Interventi realizzati
Abruzzo		1		1
Emilia Romagna		3		3
Sardegna	1			1
Totale	1	4	0	5

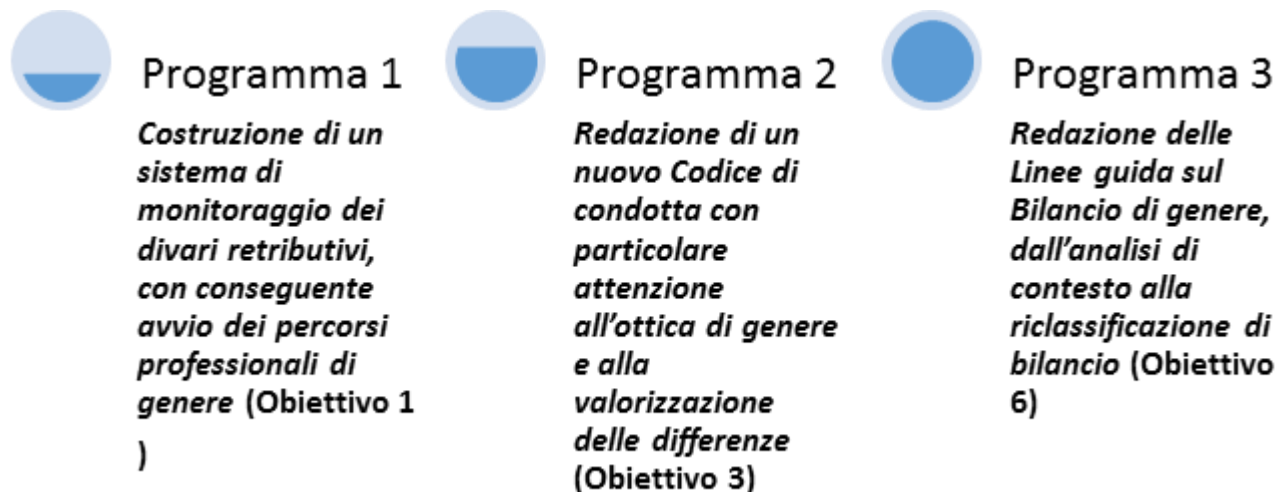
Fonte: Dati consuntivati dalle Strutture Territoriali

6. Pari opportunità e bilancio di genere

Nell'ambito dello sviluppo delle risorse umane le innovazioni normative emanate negli ultimi anni in relazione alle amministrazioni pubbliche (tra cui, in particolare, il D.Lgs. n. 150/2009) qualificano il tema delle pari opportunità come fattore rilevante in ordine all'incremento della performance organizzativa.

Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni ha promosso l'adozione del Piano di Azioni positive per il triennio 2017-2019, adottato con determinazione del Presidente dell'Istituto n. 7 del 20 gennaio 2017, in coerenza con le Linee di indirizzo strategico e con le indicazioni tracciate dal Presidente dell'Istituto nelle "Linee guida gestionali per l'anno 2017" (determinazione n. 126 del 20 settembre 2016).

Per la prima volta sono state inserite alcune azioni positive nel Piano della performance dell'Istituto per il triennio 2017-2019 adottato con determinazione n. 79 del 21 aprile 2017, confermate anche nel Piano della Performance 2018-2020; in particolare, grazie alla condivisione da parte degli Organi di vertice, tre azioni sono state allineate con il processo di programmazione e inserite nei Piani di intervento:



I programmi sono stati realizzati nella percentuale di avanzamento prevista per il 2018.

In particolare, preme rammentare che:

- **il codice di condotta (Obiettivo 3)**, elaborato dal CUG, è stato adottato con determinazione del Direttore Generale n. 63 del 21/5/2018 e reso operativo con messaggio Hermes n. 2366 del 12/6/2018. Nell'ambito dello stesso obiettivo è stato predisposto il bando per la nomina del/la Consigliere/a di Fiducia su tutto il territorio, e trasmessa al Direttore

Generale e alla Direzione centrale competente (DCRU) per la pubblicazione del relativo interpello.

- il documento sulle **Linee guida per il Bilancio di genere (Obiettivo 6)** ha previsto, tra l'altro, la costruzione di un sistema di monitoraggio dei divari retributivi (**Obiettivo 1**). Tale documento è stato definito dal gruppo interdisciplinare coordinato dalla Presidente del CUG -e nominato dal Direttore generale con determinazione n. 24 dell'11 maggio 2017- e trasmesso dal Direttore generale alla Direzione centrale competente (DCSR) che ha predisposto il report di consuntivazione per l'anno 2018 .

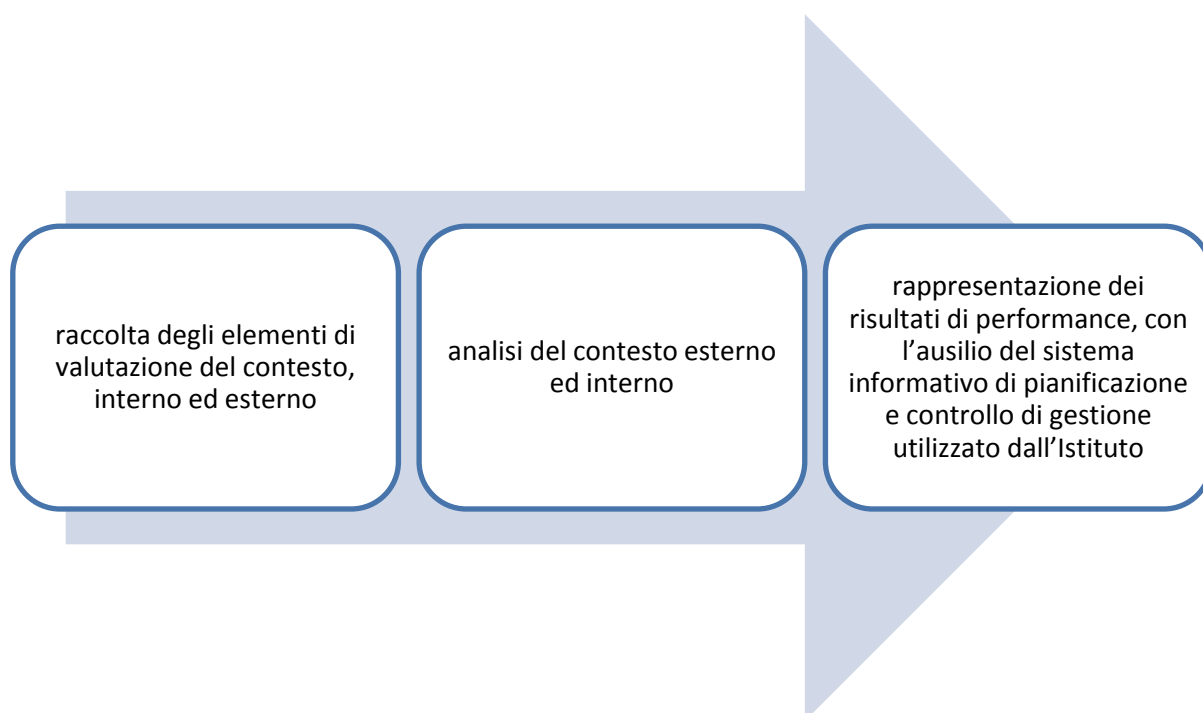
Sono inoltre state poste in essere ulteriori attività in materia di "conciliazione lavoro/vita privata, promozione del telelavoro e del lavoro agile" (proposta di circolare per l'avvio del lavoro agile), in materia di "Sicurezza e Benessere organizzativo" (progetti di supporto al personale con disabilità, promozione dell'apertura di uno sportello di ascolto sul disagio lavorativo, progetti di miglioramento dell'accessibilità delle sedi). Il ruolo del CUG è stato inoltre promosso con incontri divulgativi sul territorio.

7. Il processo di redazione della Relazione sulla performance

7.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il processo di redazione della presente Relazione si è svolto secondo le indicazioni e gli indirizzi della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance a novembre 2018 (Linee Guida n.3/2018)

In particolare, il processo è stato sviluppato secondo tre fasi logiche:



La fase di raccolta dei dati e di analisi del contesto esterno ed interno è stata realizzata con il contributo di tutte le direzioni centrali competenti a partire dal mese di marzo, per rispettare la scadenza di legge per la validazione.

Contestualmente, non appena disponibili, sono stati analizzati i risultati di performance, estratti dalle procedure di gestione, ed inseriti nel documento con gli opportuni commenti.

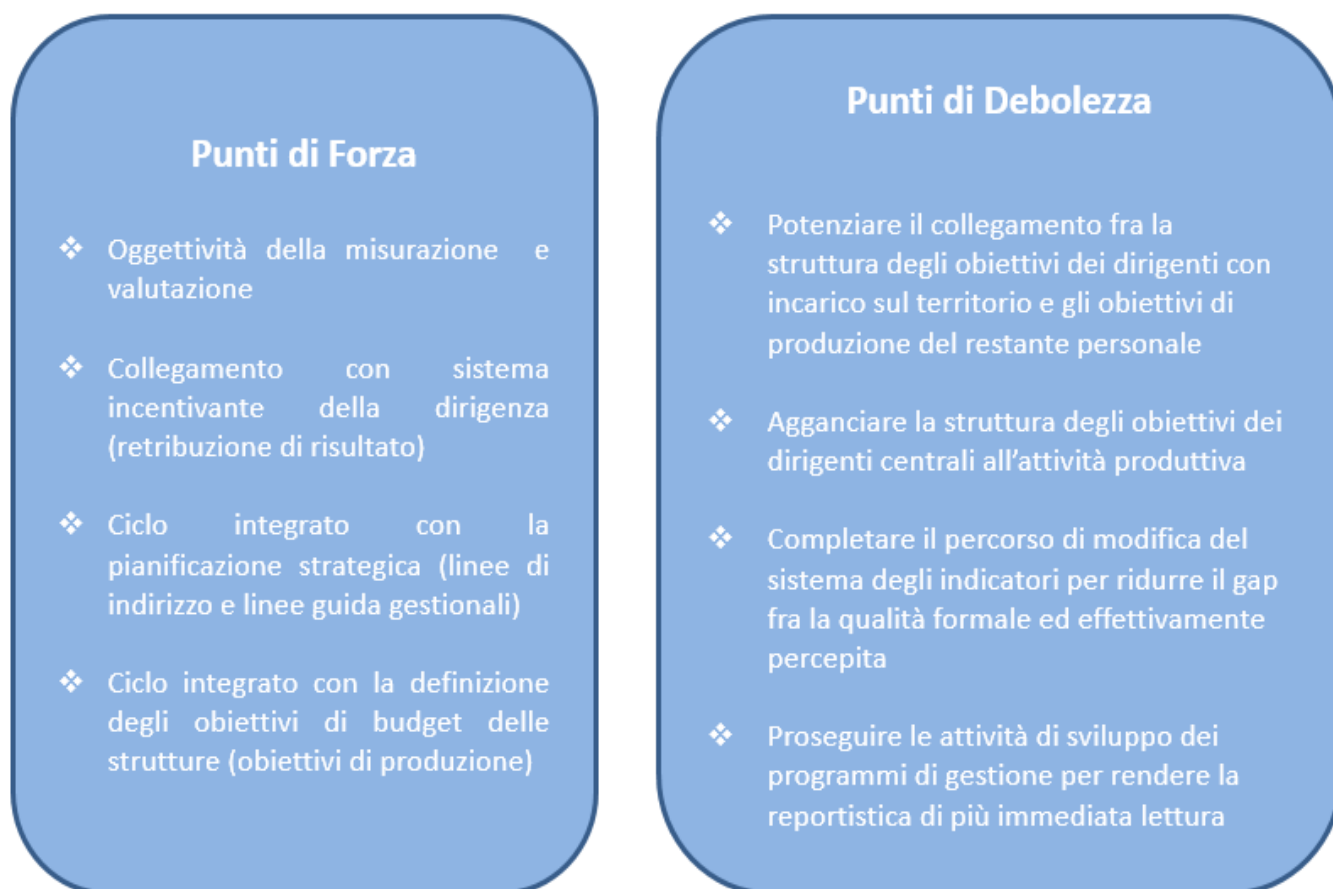
La proposta di relazione è sottoposta alla valutazione del Direttore generale per la successiva trasmissione all'Organo di indirizzo politico-amministrativo.

Dopo l'approvazione della Relazione da parte dell'Organo competente, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera c) e comma 4 *bis*, del D. Lgs. n. 150/2009, l'OIV attiva il processo di validazione della Relazione.

7.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

Il ciclo della Performance presenta all'interno dell'Istituto punti di forza e di criticità sui quali intervenire sia per rendere i primi "stabili" sia per migliorare e rendere anche i secondi punti di forza. Nel corso del 2018 si è in particolare cercato di agire sui punti di debolezza del sistema.

Lo schema che di seguito si riporta è riassuntivo dei principali punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance:



Tra i **punti di forza** vi è il collegamento del ciclo della Performance con il sistema incentivante che permette di fatto di avere tutti gli elementi necessari per attivare quel processo di misurazione e valutazione che consente la differenziazione nell'erogazione degli incentivi, in rapporto agli obiettivi assegnati e ai risultati conseguiti.

Il ciclo della Performance inoltre integra la pianificazione strategica rappresentata dalle linee di indirizzo e dalle linee guida gestionali permettendo la trasposizione di dette linee in azioni amministrative atte al loro perseguimento.

Questa continuità di fasi della programmazione permette di seguire la realizzazione degli obiettivi assegnati, verificando la congruità degli stessi con gli obiettivi strategici che l'Istituto si è dato.

Altro punto di forza è la definizione degli obiettivi di produzione delle singole strutture che, misurati con cadenza periodica, permettono la valutazione dei singoli dirigenti sugli obiettivi assegnati e la valutazione complessiva dell'azione amministrativa.

E' apprezzabile anche la presenza di un sistema di misurazione e valutazione basato quasi esclusivamente, se si eccettuano i progetti di innovazione dei dirigenti centrali, su flussi automatizzati di dati.

Tra **i punti di debolezza** sui quali si è intervenuti nel corso del 2018, in linea di continuità con le iniziative poste in essere nel 2017, va segnalata la necessità di proseguire il percorso intrapreso prevedendo di:

- ✓ potenziare ulteriormente il collegamento fra la struttura degli obiettivi dei dirigenti con incarico sul territorio e gli obiettivi di produzione del restante personale, per cui le strategie produttive possono non essere coerenti rispetto ai diversi obiettivi.
- ✓ agganciare in modo più pregnante la struttura degli obiettivi dei dirigenti centrali all'attività produttiva sulla quale i primi possono intervenire attraverso attività di indirizzo normativo, di supporto strumentale, informatico e così via;
- ✓ completare il percorso attivato nel 2018, orientando in maniera ancora più netta il sistema degli indicatori qualitativi verso gli utenti, utilizzando logiche che consentano di ridurre ulteriormente il gap fra la qualità formale e quella effettivamente percepita;
- ✓ proseguire le attività di sviluppo dei programmi di gestione per rendere la reportistica di più immediata lettura per far comprendere meglio gli sforzi profusi dalle persone dell'Istituto;
- ✓ evidenziare gli effetti che la performance ha espresso mediante indicatori di impatto

Le ulteriori criticità che si riscontrano sono essenzialmente dovute al non perfetto allineamento del ciclo della Performance a quello del bilancio. I ritardi che si accumulano nell'elaborazione del bilancio di previsione e nella sua consuntivazione determinano anche il disallineamento temporale dei documenti relativi alla Performance e alla rendicontazione di questa.

8.Collegamento con il Piano di prevenzione della corruzione

Il collegamento tra il Piano della performance e il Piano triennale di prevenzione della corruzione risponde a specifiche disposizioni contenute nella legge . n. 190/2012, così come modificata dal D. Lgs. n. 97/2016.

Nel corso del 2018 è stata data attuazione al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) relativo al triennio 2018 – 2020, adottato, ai sensi dell'art. 1, comma 5, della legge n. 190/2012, con determinazione del Presidente n. 5 del 31 gennaio 2018, e approvato in via definitiva con deliberazione del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza n. 3 del 6 marzo 2018.

Le attività programmate nel PTPC con specifico riferimento al 2018 sono state tutte portate a compimento. In particolare, sono state attuate le misure anticorruzione attraverso l'emanazione di disposizioni interne (circolari, messaggi), e sono stati realizzati percorsi formativi di livello specialistico per i dirigenti e i funzionari centrali e territoriali impegnati per gli adempimenti in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, nonché per i nuovi "referenti" della corruzione e della trasparenza. Sono stati, altresì, somministrati un corso di formazione di livello generale in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, di carattere obbligatorio, rivolto al personale immesso nei ruoli dell'Istituto negli anni 2017 e 2018, e un corso di formazione avanzata in materia di anticorruzione per il personale addetto alle aree di rischio ex lege "Acquisizione e progressione del personale", "Procedure di scelta del contraente per l'acquisizione di beni, servi e forniture".

Si evidenzia, inoltre, che nel 2018, con determinazione presidenziale n. 26 del 20.3.2018, è stato adottato il "Regolamento in materia di rotazione del personale di cui alla legge n. 190/2012", predisposto d'intesa dal RPCT e dalle Direzioni centrali Risorse Umane, Organizzazione e sistemi informativi.

Oltre a tutto ciò, in attuazione di quanto disposto dall'art. 54 bis del D. Lgs n. 165/2001, così come modificato dalla Legge 179/2016, che prevede un sistema di tutele per il dipendente pubblico che denuncia o riferisce condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in relazione al servizio prestato, nel 2018 sono state aggiornate le procedure, già attivate dall'istituto, che consentono ai dipendenti l'invio della segnalazione di illecito sia mediante l'inoltro di apposito modulo alla casella istituzionale segnalazioneilleciti@inps.it, che attraverso una procedura automatizzata.

Sono state, altresì, garantite le annuali attività di monitoraggio sui procedimenti disciplinari e penali, sulle situazioni di conflitto di interesse e sull'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione di carattere generale.

Sono proseguite, inoltre, le attività di gestione del rischio "corruzione" che hanno, in particolare, determinato:

- il monitoraggio dell'attuazione delle misure "ulteriori" riferite a n. 144 rischi relativi ai singoli processi/attività svolti dall'Istituto a livello centrale e territoriale;
- l'individuazione delle misure "ulteriori" ed "obbligatorie" riferite a **54** rischi relativi a singoli processi/attività svolti dall'Istituto a livello centrale e territoriale;
- l'aggiornamento del "Registro dei rischi corruzione" con l'inserimento di n **31** nuovi rischi determinati dalla mappatura di ulteriori processi/attività svolti dall'Istituto a livello centrale e territoriale, e la contestuale individuazione delle relative misure "ulteriori" ed "obbligatorie";
- l'avanzamento dell'attività di "confronto" tra i dati relativi alle violazioni disciplinarmente perseguite nel 2018 "per fatti interni riconducibili ad ipotesi di corruzione" con le risultanze della mappatura dei rischi "corruzione", che ha dato luogo all'individuazione di **5** nuovi rischi, consentendo di integrare la mappatura dei rischi e di testare l'efficacia delle misure individuate nell'ambito della gestione del rischio
- l'avvio dell'attività di "raffronto" tra i risultati dell'attività di audit del 2018 sottoposti all'attenzione del RPCT, e le risultanze del sistema di "*gestione del rischio*", che ha portato all'individuazione dei **3** nuovi rischi "*corruzione*" consentendo di integrare la mappatura dei rischi e di testare l'efficacia delle misure individuate nell'ambito della gestione del rischio.

In materia di trasparenza, sono stati attuati tutti gli adempimenti relativi all'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, e sono state, altresì, riscontrate tutte le istanze di accesso civico "semplice" e di riesame di accessi civici "generalizzati" pervenute.

Inoltre, in ottemperanza alle disposizioni dell'ANAC, nell'apposita sotto sezione di "Amministrazione trasparente" sono stati pubblicati i registri:

- degli accessi civici semplici e delle istanze di riesame, predisposti e aggiornati dal Responsabile;

- degli accessi civici "generalizzati", predisposto e aggiornato dalla Direzione centrale Organizzazione e sistemi informativi.

Sulla base delle considerazioni esposte, ove il Presidente concordi, è stato predisposto l'allegato schema di Determinazione.

Roma, 13 giugno 2019

Il Direttore Centrale
Pianificazione e Controllo di Gestione

Giulio Blandamura
F.to in originale

Il Direttore Generale

Gabriella Di Michele
F.to in originale

ALLEGATI

Allegato 1 - Programmi Operativi Consuntivo al 31/12/2018

PROGRAMMI E PROGETTI 2018				CONSUNTIVO AL 31.12.2018	
PROGRAMMA OPERATIVO	Descrizione Programma	PROGETTO	Descrizione Progetto	PROPOSTO	APPROVATO
2017_10.1.1B	Evoluzione del sistema dei controlli e verifica di conformità dei processi di produzione	2017_10.1.1B.1	Definizione ed estensione a livello nazionale di un modello di gestione dei rischi operativi e dei controlli correlati	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2017_10.1.2A	Consolidamento del processo di contabilizzazione continua	2017_10.1.2A.3	Evoluzione della struttura informativa allo scopo di consolidare le regole e le verifiche di impatto nel processo di contabilizzazione continua	98,31%	98,31%
		% Realizzazione PO		98,31%	98,31%
2017_10.1.4A	Potenziamento delle attività di controllo della correttezza del comportamento dei soggetti contribuenti	2017_10.1.4A.3	Sviluppo dell'analisi amministrativa finalizzata a favorire lo sviluppo delle procedure informatiche che realizzino il controllo automatizzato del rispetto dei minimali retributivi fissati dalla legge e il conseguente aggiornamento del conto assicurativo individuale	100%	100%
		2017_10.1.4A.4	Sviluppo delle procedure cooperative tra le Amministrazioni centrali, in attuazione della convenzione stipulata con il SOSE SpA per la definizione di nuovi indici di affidabilità contributiva e fiscale tramite l'integrazione delle informazioni in loro possesso	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2017_10.1.5A	Sviluppo del nuovo modello di vigilanza documentale basato sull'utilizzo dei dati rivenienti dalle fonti informative pubbliche e sull'automazione dei processi di analisi	2017_10.1.5A.1	In continuità con gli obiettivi fissati nel piano della performance 2015-2017, consolidamento delle metodologie e delle procedure automatizzate di contrasto alla simulazione dei rapporti di lavoro finalizzata alla indebita fruizione di prestazioni previdenziali e avvio delle nuove procedure automatizzate, anche attraverso l'impiego di sistemi statistici predittivi di business intelligence	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%

PROGRAMMI E PROGETTI 2018				CONSUNTIVO AL 31.12.2018	
PROGRAMMA OPERATIVO	Descrizione Programma	PROGETTO	Descrizione Progetto	PROPOSTO	APPROVATO
2017_11.1.1A	Sistema di monitoraggio dei divari retributivi e percorsi professionali di genere	2017_11.1.1A.1	Costruzione sistema di monitoraggio dei divari retributivi con conseguente avvio dei percorsi professionali di genere	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2017_11.1.2A	Revisione Codice di condotta	2017_11.1.2A.1	Redazione del nuovo codice di condotta con particolare attenzione all'ottica di genere e alla valorizzazione delle differenze	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2017_1.1.1A	Aggiornamento posizioni assicurative dipendenti P.A.	2017_1.1.1A.1	Predisposizione delle posizioni assicurative degli iscritti Cassa Stato per l'erogazione delle prestazioni e la consultazione dell'estratto conto	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2017_11.2.1A	Predisposizione del Bilancio di genere	2017_11.2.1A.1	Redazione delle linee guida sul Bilancio di genere, dall'analisi di contesto alla riclassificazione di bilancio	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2017_2.1.3A	Estensione dei nuovi assetti organizzativi	2017_2.1.3A.1	Estensione dei nuovi assetti organizzativi	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2017_3.1.1A	Nuova architettura informativa	2017_3.1.1A.1	Completamento del prototipo di Portale: struttura ipertestuale di riferimento verso cui dovranno confluire tutte le componenti del knowhow aziendale. Accesso ai contenuti ipertestuali sia con il criterio dell'elenco ragionato sia attraverso percorsi suggeriti dal sistema stesso (navigazione per Prestazione o per Profili di utenza)	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%

PROGRAMMI E PROGETTI 2018				CONSUNTIVO AL 31.12.2018	
PROGRAMMA OPERATIVO	Descrizione Programma	PROGETTO	Descrizione Progetto	PROPOSTO	APPROVATO
2017_3.1.2A	Raccolta e integrazione di contenuti informativi del portale	2017_3.1.2A.2	Sulla base della rilevazione delle competenze professionali, realizzazione del Catalogo delle conoscenze (individuazione, raccolta e integrazione dei contenuti informativi), in raccordo con l'ipotesi di prototipo (P.O. 3.1.1), l'implementazione degli strumenti IT (P.O. 3.1.3) e l'integrazione degli strumenti di KM con i profili di utenza e i processi di servizio (P.O. 3.1.4). Censimento e catalogazione dei contenuti informativi, anche in funzione dell'evoluzione metodologica degli interventi formativi.	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2017_3.1.3A	Programma permanente di gestione contenuti	2017_3.1.3A.1	Realizzazione di un sistema di aggiornamento e manutenzione 'a regime' dei contenuti informativi del Portale: individuazione centri di responsabilità, processo di aggiornamento dei contenuti, ecc. Realizzazione del sistema di gestione anche in relazione ai profili professionali.	100%	100%
		2017_3.1.3A.2	Realizzazione di un sistema di aggiornamento e manutenzione 'a regime' dei contenuti informativi del Portale: individuazione centri di responsabilità, processo di aggiornamento dei contenuti, ecc. Catalogazione dei contenuti informativi in rapporto alle tematiche e alle esigenze formative.	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2017_6.1.3A	Revisione degli indicatori di performance organizzativa	2017_6.1.3A.1	Revisione degli indicatori di performance organizzativa	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2017_6.1.5A	Performance individuale per aree e Professionisti	2017_6.1.5A.1	Studio analisi ed elaborazione del sistema di performance del personale dell'Istituto titolari di ruoli organizzativi, con connessa descrizione del sistema incentivante, sia sul piano economico che di carriera in coerenza con le linee evolutive dell'Istituto.	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%

PROGRAMMI E PROGETTI 2018				CONSUNTIVO AL 31.12.2018	
PROGRAMMA OPERATIVO	Descrizione Programma	PROGETTO	Descrizione Progetto	PROPOSTO	APPROVATO
2017_7.1.1A	Rilevazione delle competenze di tutto il personale dell'Istituto	2017_7.1.1A.1	Rilevazione delle competenze di tutto il personale dell'Istituto attraverso la progettazione e realizzazione uno specifico applicativo informatico che consenta di evidenziare i gap tra le competenze possedute e competenze attese rispetto ad ogni profilo professionale ed avere un fotografia veritiera delle conoscenze, delle capacità e delle competenze presenti in Istituto per l'avvio di tutte le iniziative conseguenziali.	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2017_7.1.2A	Piano formativo per lo sviluppo delle competenze per nuovo modello di servizio	2017_7.1.2A.1	Consolidamento dei piani di formazione a supporto del modello di servizio e del modello professionale in linea con lo stato di avanzamento del processo di Change Management in atto; in sinergia con le Direzioni coinvolte nei programmi	100%	100%
		2017_7.1.2A.2	Formazione per la conservazione e tesaurizzazione dei saperi a supporto del knowledge management; in sinergia con le Direzioni coinvolte nei programmi	100%	100%
		2017_7.1.2A.3	Formazione strategico progettuale finalizzata all'acquisizione e allo sviluppo di competenze nuove ed emergenti in funzione del nuovo modello di servizio: realizzazione di piani formativi integrati per il personale delle aree; in sinergia con le Direzioni coinvolte nei programmi	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2017_7.1.6A	Piani di formazione permanente	2017_7.1.6A.2	Analisi e progettazione di sistemi di rilevazione dell'impatto dell'attività formativa rispetto ai gap individuati; coinvolgimento delle Direzioni interessate	100%	100%
		2017_7.1.6A.3	Progettazione e realizzazione di piani di formazione permanente specificamente a supporto del nuovo modello professionale; coinvolgimento delle Direzioni interessate	100%	100%
		2017_7.1.6A.4	Formazione manageriale per lo sviluppo delle competenze della dirigenza in esito agli assessment realizzati; formazione su figure chiave	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%

PROGRAMMI E PROGETTI 2018				CONSUNTIVO AL 31.12.2018	
PROGRAMMA OPERATIVO	Descrizione Programma	PROGETTO	Descrizione Progetto	PROPOSTO	APPROVATO
2017_8.1.1A	Prosecuzione razionalizzazione logistica e internalizzazione della gestione degli archivi dell'istituto (determina n. 114 del 29/7/2016)	2017_8.1.1A.1	Prosecuzione razionalizzazione logistica e internalizzazione della gestione degli archivi dell'istituto (determina n. 114 del 29/7/2016)	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2017_8.1.2A	Razionalizzazione funzioni e competenze in materia di spesa (accentramento/polo unico e ridefinizione articolazioni centro-territorio e valorizzazione funzione di rilevazione dei fabbisogni)	2017_8.1.2A.1	Razionalizzazione funzioni e competenze in materia di spesa (accentramento/ polo unico e ridefinizione articolazioni centro-territorio e valorizzazione funzione di rilevazione dei fabbisogni)	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2017_9.1.1A	Potenziamento dell'integrazione tra procedure, banche dati e sistema informativo contabile	2017_9.1.1A.1	Dilazione unica e monitoraggio soggetto contribuente sulle dilazioni	100%	100%
		2017_9.1.1A.5	Trasferimento del sistema di gestione della riscossione dei contributi agricoli dei lavoratori dipendenti al sistema UNIEMENS	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2017_9.1.1D	Potenziamento dell'integrazione tra procedure, banche dati e sistema informativo contabile	2017_9.1.1D.1	Anticipazione del bisogno per l'accesso alla prestazione di disoccupazione NASpI	100%	100%
		2017_9.1.1D.2	Evoluzione delle procedure di gestione integrata dei fondi di solidarietà per tutte le prestazioni: avvio UNImens/CIG per i Fondi, consolidamento dei pagamenti, creazione di un cruscotto per le aziende e gli intermediari, gestione integrata amministrativo/contabile del residuo	100%	100%
		2017_9.1.1D.3	Evoluzione dell'Isee verso la DSU precompilata e valori indicatori Isee on line. Implementazione procedure telematiche per l'individuazione di utenti i cui dati siano reperibili dagli archivi INPS e Agenzia delle Entrate	100%	100%
		2017_9.1.1D.4	Evoluzione delle procedure di gestione delle integrazioni salariali con la costituzione di un cruscotto CIG per le aziende e gli intermediari qualificati	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%

PROGRAMMI E PROGETTI 2018				CONSUNTIVO AL 31.12.2018	
PROGRAMMA OPERATIVO	Descrizione Programma	PROGETTO	Descrizione Progetto	PROPOSTO	APPROVATO
2017_9.1.2B	Studio di fattibilità per l'evoluzione, la razionalizzazione ed armonizzazione del nuovo sistema informativo dell'INPS	2017_9.1.2B.1	Razionalizzazione e integrazione delle procedure sanitarie e amministrative per sviluppare la digitalizzazione del processo dell'invalidità civile e implementazione delle Banche dati INV-CIV (DB Integrato).	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_10.1.1A	Potenziamento dell'integrazione tra procedure, banche dati e sistema informativo contabile. Studio di fattibilità per l'evoluzione, la razionalizzazione ed armonizzazione del nuovo sistema informativo dell'INPS	2018_10.1.1A.1	Omogeneizzazione del processo di certificazione, calcolo, liquidazione e ricostituzione delle prestazioni pensionistiche	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_10.1.1B	Miglioramento della rappresentazione del debito previdenziale	2018_10.1.1B.1	Rappresentazione on line al cittadino delle posizioni debitorie anche ai fini della gestione del sovraindebitamento	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_10.1.1C	Omogeneizzazione dei procedimenti	2018_10.1.1C.1	Omogeneizzazione dei procedimenti relativi a riscatti, ricongiunzioni, computi delle varie gestioni	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_10.1.1D	Azioni volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti	2018_10.1.1D.1	Telematizzazione del TFR per i Dipendenti pubblici e integrazione con la Previdenza Complementare. Attivazione di un servizio di simulazione del TFR per gli utenti	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_10.1.1F	Sviluppo di sistemi di scambio telematico delle informazioni rilevanti ai fini della definizione e gestione delle pensioni pagate in regime internazionale ; sostegno e consolidamento delle relazioni internazionali con le istituzioni e gli organismi previdenziali di altri Paesi, anche nell'ambito di progetti internazionali.	2018_10.1.1F.1	Negoziante di specifici accordi con istituzioni previdenziali di altri Stati per lo scambio di informazioni, oltre all'attività istituzionale di cooperazione con Istituzioni estere.	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%

PROGRAMMI E PROGETTI 2018				CONSUNTIVO AL 31.12.2018	
PROGRAMMA OPERATIVO	Descrizione Programma	PROGETTO	Descrizione Progetto	PROPOSTO	APPROVATO
2018_10.1.1G	Razionalizzazione dell'attività di verifica dei redditi dei pensionati	2018_10.1.1G.1	Negoziante di modifiche alla Convenzione di cooperazione informatica con A. E. Direzione Centrale Pensioni	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_11.1.1A	Gestione ammortizzatori sociali	2018_11.1.1A.1	Evoluzione delle procedure di gestione e completa automazione, con il raggiungimento del 100% di efficienza, per le nuove misure introdotte dalla legge di stabilità 2017 (L. 232/2016) a tutela della genitorialità: premio alla nascita (art. 1, comma 353) e agevolazioni per la frequenza di asili nido pubblici e privati (art. 1, comma 355).	100%	100%
		2018_11.1.1A.2	Reddito di inclusione: adeguamento delle procedure di presentazione e gestione della domanda alle disposizioni ex legge 205/2017; sviluppo applicativo in merito alle procedure di presa in carico del nucleo e di irrogazione delle sanzioni	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_11.1.1B	Interventi per ridurre il contenzioso amministrativo derivante dalla CIGO	2018_11.1.1B.1	Piano coordinato di interventi sul contenzioso amministrativo in materia di CIGO al fine di conseguire una riduzione strutturale dello stesso, tramite l'adozione di misure volte alla prevenzione e alla deflazione.	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_11.1.1C	Adeguamento alla evoluzione normativa degli applicativi informatici e semplificazione delle domande di prestazione	2018_11.1.1C.1	Semplificazione delle domande di accesso alle prestazioni e revisione dei provvedimenti di concessione o reiezione delle richieste, con motivazioni strutturate opportunamente in base alle caratteristiche della domanda: - Semplificazione delle domande di CIG Ordinaria con precompilazione dati disponibili nella piattaforma Uniemens. - Predisposizione del provvedimento di concessione e reiezione CIG Ordinaria con motivazioni strutturate in base alle caratteristiche della domanda. - Revisione nell'ottica di una semplificazione e una maggiore uniformità delle domande di accesso alla prestazione Assegno ordinario a carico dei diversi Fondi di Solidarietà.	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%

PROGRAMMI E PROGETTI 2018				CONSUNTIVO AL 31.12.2018	
PROGRAMMA OPERATIVO	Descrizione Programma	PROGETTO	Descrizione Progetto	PROPOSTO	APPROVATO
2018_1.1.1A	Potenziamento delle competenze delle risorse umane nella struttura informatica	2018_1.1.1A.1	Definizione e aggiornamento del Piano Formativo per lo sviluppo delle competenze tecnico/informatiche finalizzato al progressivo potenziamento della struttura interna DCOSI, al fine di rendere sempre più autonoma la funzione informatica, riducendo il ricorso a risorse esterne, contribuendo a ridurre il rischio di utilizzo improprio di funzioni istituzionali e di indebolimento delle leve autonome sia di governo che operative.	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_12.1.1A	Potenziamento dell'integrazione tra procedure, banche dati e sistema informativo contabile	2018_12.1.1A.1	Evoluzione disciplina amministrativa e procedurale per una gestione unica delle VMC, anche dei dipendenti pubblici. Polo unico Medicina fiscale(subordinato all'emanazione del decreto delegato ex D.Lgs n. 124/2005)	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_13.1.1B	Introduzione di verifiche sulle misure di sicurezza nel trattamento dei dati sanitari	2018_13.1.1B.1	Introduzione di verifiche sulle misure di sicurezza nel trattamento dei dati sanitari anche alla luce delle recenti innovazioni previste dal nuovo Regolamento Europeo in relazione al trattamento dei dati sensibili.	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_14.1.1A	Promuovere iniziative volte alla diffusione delle prestazioni creditizie e sociali attraverso i canali degli intermediari	2018_14.1.1A.1	Ampliamento delle modalità di presentazione delle istanze di prestazioni rivolte alle categorie più deboli (es: HCP-LTC-case di riposo ecc) anche nel rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_14.1.1B	Ottimizzazione del processo di gestione delle prestazioni creditizie finalizzato all'efficientamento operativo ed al monitoraggio delle morosità	2018_14.1.1B.1	Riprogettazione del processo di gestione della prestazione mutui ipotecari con particolare riferimento alle fasi di riscossione, contabilizzazione, monitoraggio delle morosità e recupero crediti.	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%

PROGRAMMI E PROGETTI 2018				CONSUNTIVO AL 31.12.2018	
PROGRAMMA OPERATIVO	Descrizione Programma	PROGETTO	Descrizione Progetto	PROPOSTO	APPROVATO
2018_3.1.1A	Messa in esercizio del sistema di Knowledge Management con la navigazione per processi e utenti. Rilevazione, definizione e inserimento dei processi	2018_3.1.1A.1	Verifica e collaudo sistema di K.M., rilevazione dei processi per categoria, sulla base della mappa delle prestazioni/processi. (Progetto collegato a quello di Inps Informa)	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_3.1.1B	Reingegnerizzazione servizi all'utenza	2018_3.1.1B.1	Reingegnerizzazione dei processi \"semplici\" lato utente per renderli facilmente fruibili dall'utenza prevedendo, ove possibile, l'emanazione in automatico del provvedimento finale, sulla base di un'analisi organizzativa tesa all'individuazione degli stessi.	100%	100%
		2018_3.1.1B.2	Razionalizzazione delle attività di quantificazione, e versamento alle organizzazioni convenzionate, delle quote di assistenza contrattuale (I. 311/73), rimosse tramite Uniemens/F24	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_3.1.1C	Definizione del Piano Triennale dell'informatica ed evoluzioni del sistema informativo dell'Istituto	2018_3.1.1C.1	Evoluzione del sistema informativo verso piattaforme industry standard e private/hybrid cloud. Erogazione di servizi interni e di supporto alla filiera del Welfare attraverso il Polo Tecnologico del Si.Re. Candidatura dell'Istituto quale Polo Strategico Nazionale secondo le linee guida del Piano Triennale AGID. Reinternalizzazione dei servizi IT e analisi dei possibili scenari.	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_3.1.1D	Ampliamento dei controlli sulle prestazioni attraverso l'integrazione delle banche dati	2018_3.1.1D.1	Ampliamento dei controlli per la verifica dei requisiti sulle prestazioni da erogare. Supporto ai sistemi Antifrode per l'individuazione di scenari di rischio e la segnalazione agli operatori di sede delle domande che ricadono in detti scenari. Ampliamento dei servizi connessi con la prestazione di CIG e disoccupazione, fruibili mediante dispositivi mobili	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%

PROGRAMMI E PROGETTI 2018				CONSUNTIVO AL 31.12.2018	
PROGRAMMA OPERATIVO	Descrizione Programma	PROGETTO	Descrizione Progetto	PROPOSTO	APPROVATO
2018_4.1.1A	Mensilizzazione certificazione unica e correttivo fiscale	2018_4.1.1A.1	Minimizzazione del rischio di errori nelle certificazioni e dichiarazioni fiscali e dei conguagli fiscali di fine anno	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_4.1.1B	Nuovo modello di servizio agli utenti: sperimentazione, analisi feedback ed attuazione	2018_4.1.1B.1	Consolidamento della proposta del nuovo modello di servizio sulla base delle sperimentazioni	100%	100%
		2018_4.1.1B.2	Gestione integrata del soggetto individuale e aziendale (work area integrata)	100%	100%
		2018_4.1.1B.3	Gestione integrata dei canali comunicativi (C.R.M.)	100%	100%
		2018_4.1.1B.4	Individuazione di un indicatore di qualità complessiva della posizione individuale ed aziendale	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_4.1.1C	Revisione delle modalità di attribuzione degli obiettivi e dei sistemi di misurazione della performance organizzativa, con riferimento alle strutture territoriali e centrali, tenuto conto anche delle innovazioni introdotte dal D.Lgs. 74 del 25/5/2017	2018_4.1.1C.1	Revisione dei parametri di valutazione della performance organizzativa, sia per le strutture territoriali sia per quelle centrali	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_4.1.1E	Valorizzazione del patrimonio informativo dell'Istituto a beneficio dei cittadini\000a	2018_4.1.1E.1	Costruzione, manutenzione ed uso di un modello di microsimulazione di tipo tax benefit di persone e famiglie per la valutazione d'impatto, redistributivo e di finanza pubblica in tema di politica economica e sociale, comprese prestazioni previdenziali e assistenziali erogate dall'Istituto, contributi sociali ed entrate fiscali operanti su persone e famiglie	100%	100%
		2018_4.1.1E.2	Realizzazione di datasets informativi campionari di microdati anonimizzati, distinti per tipologia di prestazioni previdenziali a completamento della politica di diffusione dei dati stabilita dall'Istituto per finalità di ricerca. Completamento del dataset sulla piattaforma Visitinps Scholars, con i dati relativi agli estratti assicurativi. Infine, alimentazione di un dataset relativo alla digitalizzazione degli archivi storici dell'Istituto	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%

PROGRAMMI E PROGETTI 2018				CONSUNTIVO AL 31.12.2018	
PROGRAMMA OPERATIVO	Descrizione Programma	PROGETTO	Descrizione Progetto	PROPOSTO	APPROVATO
2018_4.1.1F	Soddisfazione dell'utenza (Customer satisfaction)	2018_4.1.1F.1	Monitoraggio del livello di qualità dei servizi erogati e della soddisfazione dell'utenza, attraverso lo sviluppo del sistema di customer experience management	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_5.1.1A	Perseguimento di una maggiore efficacia operativa ed una maggiore efficienza economica nella gestione del patrimonio immobiliare da reddito	2018_5.1.1A.1	Disinvestimento del patrimonio immobiliare da reddito attraverso la vendita diretta e il conferimento a fondi di investimento immobiliare costituiti da INVIMIT SGR SpA, in attuazione dell'art. 38 comma 2 del DL 50 2017 e del piano investimenti e disinvestimenti adottato con determinazione presidenziale n. 97 del 7/6/2017, subordinatamente alla piena operatività di quest'ultimo	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_5.1.1B	Monitoraggio delle partecipazioni possedute al fine di verificare il rendimento delle stesse in funzione della missione sociale dell'Istituto	2018_5.1.1B.1	Monitoraggio delle partecipazioni possedute al fine di verificare il rendimento delle stesse in funzione della missione sociale dell'Istituto. Razionalizzazione periodica delle partecipazioni societarie dell'Istituto, in linea con quanto previsto dal D. Lgs. 175/2016	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_5.1.1C	Sinergie con le PP.AA. per la valorizzazione del patrimonio artistico-culturale	2018_5.1.1C.1	Adozione di politiche di pubblicizzazione del patrimonio artistico-culturale , anche attraverso lo sfruttamento delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie. Realizzazione di percorsi tra le opere d'arte dell'Istituto	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_6.1.1A	Miglioramento degli strumenti a supporto degli operatori del Contact Center e delle sedi nei rapporti con l'utenza esterna	2018_6.1.1A.1	Collegamento del Portale di Inps Informa con quello Internet per consentire l'aggiornamento contestuale dei contenuti. L'intervento presuppone l'adeguamento degli strumenti informatici, l'aggiornamento della mappa delle prestazioni e dei contenuti informativi già presenti sul Portale di Inps Informa.	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%

PROGRAMMI E PROGETTI 2018				CONSUNTIVO AL 31.12.2018	
PROGRAMMA OPERATIVO	Descrizione Programma	PROGETTO	Descrizione Progetto	PROPOSTO	APPROVATO
2018_6.1.1B	Redazione ed attuazione del piano di comunicazione annuale completo di indicatori	2018_6.1.1B.1	Piano annuale di Comunicazione	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_6.1.1C	Evoluzione social media	2018_6.1.1C.1	Incremento presenza sui social media	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_6.1.1E	Diffusione della cultura previdenziale	2018_6.1.1E.1	Diffusione della cultura previdenziale nel Paese mediante campagne dedicate a specifiche tipologie di utenti	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_6.1.1F	Comunicazione interna	2018_6.1.1F.1	Redazione e promozione della Carta dei Valori.	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_6.1.6A	Estensione dei sistemi di assessment	2018_6.1.6A.1	Studio, analisi e elaborazione di una metodologia di valutazione al fine di riconoscere le attitudini e gli orientamenti, individuare le eccellenze, potenziare le aree di miglioramento e definire i piani di sviluppo.	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_7.1.1A	Gestione attività contrattuale e negoziale	2018_7.1.1A.1	Attivazione di iniziative per evitare il ricorso a procedure di affidamento diretto e frazionamento dei contratti	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_7.1.1B	Monitoraggio dei contratti	2018_7.1.1B.1	Monitoraggio dei contratti per gli aspetti economico - patrimoniali e congruità normativa	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%

PROGRAMMI E PROGETTI 2018				CONSUNTIVO AL 31.12.2018	
PROGRAMMA OPERATIVO	Descrizione Programma	PROGETTO	Descrizione Progetto	PROPOSTO	APPROVATO
2018_7.1.3A	Nuovi profili professionali (attivazione sperimentale presso le Sedi pilota)	2018_7.1.3A.1	Definizione profili professionali sulla base del repertorio di competenze/conoscenze mappati nel sistema delle competenze; • individuazione gap sulla base dei livelli attesi; • realizzazione processo di autorilevazione delle competenze; • definizione dei criteri in base ai quali individuare la popolazione da avviare ai percorsi formativi sulla base degli esiti della autorilevazione; • definizione del fabbisogno delle sedi in termini di nuovi profili professionali	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_7.1.4A	Nuovi profili professionali (monitoraggio e revisione)	2018_7.1.4A.1	Monitoraggio esiti percorsi formativi dei nuovi profili professionali; • verifica efficacia ruolo agito dal personale formato in relazione all'utenza di riferimento; • eventuale revisione profili; • ripresa intervento formativo	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_7.1.5A	Nuovi profili professionali (estensione tutte le sedi)	2018_7.1.5A.1	Nuovi profili professionali (estensione tutte le sedi): individuazione popolazione da avviare ai percorsi formativi sulla base degli esiti della autorilevazione; • realizzazione percorsi formativi; • supporto e monitoraggio in logica di PDCA e miglioramento continuo	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_8.1.1A	Iniziative volte a migliorare la gestione del contenzioso anche con il coinvolgimento degli Intermediari	2018_8.1.1A.1	Stipula di un Accordo tecnico con gli intermediari per il miglioramento della gestione del contenzioso amministrativo e giudiziario. Sessione di formazione per gli intermediari sulla corretta gestione del contenzioso ai fini di un efficientamento dell'utilizzo degli strumenti di tutela amministrativa e giudiziaria, nell'ottica di miglioramento del servizio all'utenza	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_8.1.1B	Integrazione dei dati del contenzioso con i sistemi esterni	2018_8.1.1B.1	Migrazione ed evoluzione di SISCO verso un modello a servizi per l'integrazione strutturata dei dati del contenzioso con le procedure interessate nell'ottica di una maggiore condivisione e trasparenza delle informazioni.	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%

PROGRAMMI E PROGETTI 2018				CONSUNTIVO AL 31.12.2018	
PROGRAMMA OPERATIVO	Descrizione Programma	PROGETTO	Descrizione Progetto	PROPOSTO	APPROVATO
2018_8.1.1C	Adozione di iniziative tese alla riduzione del contenzioso giudiziario per Invalidità Civile	2018_8.1.1C.1	Analisi di soluzioni operative tese all'incremento del presidio delle attività peritali in collaborazione con le Strutture competenti	100%	100%
		2018_8.1.1C.2	Formulazione di proposte operative tese all'incremento delle forme di autotutela in collaborazione con le Strutture competenti	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_8.1.1F	Elaborazione di modelli di rilevazione dei costi connessi al contenzioso	2018_8.1.1F.1	Analisi amministrativa, sviluppo e messa in produzione del sistema integrato di monitoraggio	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_9.1.1A	Sviluppo nuovo Recupero Crediti	2018_9.1.1A.1	Integrazione del nuovo Recupero Crediti aziende con le procedure del contenzioso	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_9.1.1B	Monitoraggio riscossioni da vigilanza	2018_9.1.1B.1	Realizzazione di un sistema di monitoraggio delle riscossioni da accertamento di vigilanza documentale e vigilanza ispettiva	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_9.1.1C	Monitoraggio delle sospensioni	2018_9.1.1C.1	Sviluppo di un sistema di rilevazione della correttezza delle sospensioni verso AdR	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_9.1.1D	Linee attività ispettiva PP.AA.	2018_9.1.1D.1	Individuazione delle linee di attività ispettiva su PP.AA.	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%

PROGRAMMI E PROGETTI 2018				CONSUNTIVO AL 31.12.2018	
PROGRAMMA OPERATIVO	Descrizione Programma	PROGETTO	Descrizione Progetto	PROPOSTO	APPROVATO
2018_9.1.1E	Regolarità contributiva	2018_9.1.1E.1	Regolarizzazioni contributive degli enti pubblici	100%	100%
		2018_9.1.1E.2	Due diligence dei soggetti contribuenti \"Enti pubblici\" diversi da Regioni e autonomie locali inquadrati con il codice statistico contributivo (CSC) 20101 e 20102	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_9.1.1F	Decentramento delle rilevazioni contabili	2018_9.1.1F.1	Decentramento delle rilevazioni contabili	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_9.1.1G	Estensione cassetto bidirezionale	2018_9.1.1G.1	Estensione agli enti pubblici del Cassetto bidirezionale	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_9.1.1H	Incremento verifiche agevolazioni	2018_9.1.1H.1	Attività di controllo e verifica sulle agevolazioni fruite nell'ambito del regime dei minimi(in sinergia con Agenzia Entrate)	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_9.1.1I	Realizzazione sistema controllo automatizzato dei requisiti per artigiani e commercianti	2018_9.1.1I.1	Definizione di un sistema di controllo al fine di potenziare le verifiche in merito alla permanenza dei requisiti di iscrivibilità alle gestioni artigiani e commercianti	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_9.1.1L	Integrazione del sistema dei controlli sulle contribuzioni	2018_9.1.1L.1	Evoluzione del controllo incrociato Certificazione Unica/770/Uniemens per la rilevazione della corretta contribuzione accreditata	100%	100%
		2018_9.1.1L.3	Strutturazione banca dati dei contratti collettivi nazionali finalizzata a favorire il controllo del rispetto degli obblighi contributivi attraverso lo sviluppo di procedure automatizzate di controllo delle dichiarazioni contributive	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%

PROGRAMMI E PROGETTI 2018				CONSUNTIVO AL 31.12.2018	
PROGRAMMA OPERATIVO	Descrizione Programma	PROGETTO	Descrizione Progetto	PROPOSTO	APPROVATO
2018_9.1.1M	Realizzazione cruscotto denunce contributive	2018_9.1.1M.1	Sviluppo di un cruscotto per la Direzione Centrale finalizzato al monitoraggio complessivo dell'andamento dei flussi Uniemens	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_9.1.1N	Implementazione sistema acquisizione redditi	2018_9.1.1N.1	Potenziamento sistema di acquisizione dei redditi ante liquidazione Agenzia delle Entrate	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_9.1.1O	Estensione servizio Estratto Conto Integrato	2018_9.1.1O.1	Estensione del servizio Estratto Conto Integrato alla platea degli iscritti non ancora abilitati con contribuzione mista gestioni private-gestione pubblica e con gli enti previdenziali privatizzati	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%
2018_9.1.1P	Procedura per l'emissione dell'estratto conto unificato aziendale	2018_9.1.1P.1	Sviluppo di una piattaforma della regolarità contributiva integrata con emissione dell'estratto conto unificato aziendale (procedura Verifica Regolarità Aziendale - VE.R.A.)	100%	100%
		% Realizzazione PO		100%	100%

Allegato 2 – Progetti di Miglioramento e Sussidiarietà

PROGETTI DI MIGLIORAMENTO RILEVAZIONE DATI AL 31/12/2018	
REGIONI	% realizzazione
PIEMONTE	93,26
VALLE D'AOSTA	90,95
LOMBARDIA	100,00
LIGURIA	97,71
TRENTINO ALTO ADIGE	89,85
VENETO	91,76
FRIULI VENEZIA GIULIA	100,00
EMILIA ROMAGNA	90,66
DCM MILANO	100,00
TOSCANA	90,51
UMBRIA	69,29
MARCHE	100,00
LAZIO	86,07
ABRUZZO	93,26
DCM ROMA	44,15
MOLISE	80,99
CAMPANIA	82,25
PUGLIA	97,63
BASILICATA	79,25
CALABRIA	84,21
SICILIA	91,96
SARDEGNA	73,66
DCM NAPOLI	52,21

SUSSIDIARIETA' EXTRA REGIONALE DA PIANO PERFORMANCE P 1.5		
REGIONI	SUSSIDIARIETA' REALIZZATA AL 31/12/2018	PUNTI OMOGENIZZATI ASSEGNATI
PIEMONTE	9.997	12.000
VALLE D'AOSTA	9.352	8.328
LIGURIA	5.651	5.577
FRIULI VENEZIA GIULIA	4.513	4.110
UMBRIA	6.162	2.628
MARCHE	8.326	7.048
LAZIO	12.024	12.000
ABRUZZO	6.494	4.695
MOLISE	31.419	21.759
CAMPANIA	64.242	20.000
PUGLIA	8.957	5.641
BASILICATA	5.456	5.431
CALABRIA	9.798	9.635
SARDEGNA	12.941	12.000
SEDE VIRTUALE	170.735	109.697

Allegato 3 – Indicatori economici - dettaglio regionale

Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP)	ABRUZZO		BASILICATA		CALABRIA		CAMPANIA	
	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre
Esercizio 2018 - Dicembre								
INDICATORI DELLA GESTIONE								
CONTRIBUTO DELLA PRODUZIONE (IEEP) / COSTI TOTALI DI CdR - REDDITIVITA'	4,21	↑ 6,19	4,54	↑ 5,71	4,84	↑ 6,13	4,59	↑ 7,51
CONTRIBUTO DELLA PRODUZIONE (IEEP) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	420,47	↑ 557,65	612,91	↑ 629,47	544,91	↑ 677,13	502,53	↑ 863,25
COSTI DIRETTI DI CdR / COSTI TOTALI DI CdR	92,6%	↘ 91,0%	90,7%	↘ 88,8%	95,4%	↘ 92,0%	92,6%	↘ 91,9%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE / COSTI TOTALI DI CdR	86,6%	↘ 84,7%	85,1%	↘ 83,3%	90,5%	↘ 86,3%	86,4%	↘ 84,9%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE / COSTO DEL PERSONALE TOTALE	81,6%	↘ 80,3%	78,1%	↘ 76,5%	85,6%	↓ 80,7%	80,7%	↘ 80,3%
COSTI TOTALI DI CdR PER PUNTO OMOGENEIZZATO (netta)	111,28	↑ 99,75	155,74	↑ 124,75	135,37	↑ 131,83	123,85	↘ 129,92

Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP)	DCM MILANO		DCM NAPOLI		DCM ROMA		EMILIA ROMAGNA	
	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre
Esercizio 2018 - Dicembre								
INDICATORI DELLA GESTIONE								
CONTRIBUTO DELLA PRODUZIONE (IEEP) / COSTI TOTALI DI CdR - REDDITIVITA'	6,75	↑ 11,58	7,13	↑ 9,34	7,35	↑ 9,81	5,50	↑ 7,57
CONTRIBUTO DELLA PRODUZIONE (IEEP) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	685,54	↑ 1.101,94	793,93	↑ 1.011,56	976,87	↑ 1.156,40	518,00	↑ 635,21
COSTI DIRETTI DI CdR / COSTI TOTALI DI CdR	95,7%	↘ 91,5%	96,7%	↘ 94,9%	96,5%	↘ 95,3%	94,5%	↘ 93,8%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE / COSTI TOTALI DI CdR	86,9%	↘ 83,6%	90,3%	↘ 89,3%	88,8%	↘ 88,5%	87,8%	↑ 87,9%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE / COSTO DEL PERSONALE TOTALE	84,0%	↘ 82,4%	85,6%	↘ 82,4%	83,8%	↑ 84,9%	83,4%	↑ 84,8%
COSTI TOTALI DI CdR PER PUNTO OMOGENEIZZATO (netta)	110,06	↑ 104,67	147,41	↑ 146,53	155,09	↑ 143,36	104,10	↑ 93,46

Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP)	FRIULI VENEZIA GIULIA		LAZIO		LIGURIA		LOMBARDIA	
	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre
Esercizio 2018 - Dicembre								
INDICATORI DELLA GESTIONE								
CONTRIBUTO DELLA PRODUZIONE (IEEP) / COSTI TOTALI DI CdR - REDDITIVITA'	3,39	↑ 5,30	4,53	↑ 5,92	3,62	↑ 5,38	5,24	↑ 7,55
CONTRIBUTO DELLA PRODUZIONE (IEEP) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	348,90	↑ 526,98	590,09	↑ 794,26	387,42	↑ 521,07	500,45	↑ 623,49
COSTI DIRETTI DI CdR / COSTI TOTALI DI CdR	91,2%	↘ 88,6%	83,0%	↘ 80,4%	91,5%	↘ 89,2%	93,7%	↘ 92,2%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE / COSTI TOTALI DI CdR	83,4%	↘ 80,7%	76,9%	↓ 72,6%	84,6%	↘ 82,0%	87,7%	↘ 85,8%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE / COSTO DEL PERSONALE TOTALE	78,8%	↘ 77,0%	69,1%	↘ 66,1%	79,4%	↘ 77,1%	83,9%	↑ 84,4%
COSTI TOTALI DI CdR PER PUNTO OMOGENEIZZATO (netta)	111,10	↑ 106,37	145,18	↘ 150,71	116,22	↑ 105,38	106,18	↑ 91,53

Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP)	MARCHE		MOLISE		PIEMONTE		PUGLIA	
	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre
Esercizio 2018 - Dicembre								
INDICATORI DELLA GESTIONE								
CONTRIBUTO DELLA PRODUZIONE (IEEP) / COSTI TOTALI DI CdR - REDDITIVITA'	4,19	↑ 5,80	2,56	↑ 8,79	4,28	↑ 6,27	4,15	↑ 5,85
CONTRIBUTO DELLA PRODUZIONE (IEEP) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	431,09	↑ 571,28	331,02	↑ 1.102,10	408,69	↑ 588,42	479,02	↑ 631,42
COSTI DIRETTI DI CdR / COSTI TOTALI DI CdR	91,6%	↘ 88,5%	88,1%	↘ 85,9%	94,8%	↘ 93,7%	96,4%	↘ 95,8%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE / COSTI TOTALI DI CdR	85,4%	↘ 81,7%	80,7%	↘ 78,8%	88,6%	↘ 86,9%	91,4%	↘ 91,0%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE / COSTO DEL PERSONALE TOTALE	81,4%	↘ 78,1%	74,1%	↘ 73,9%	84,8%	↘ 83,5%	85,4%	↑ 86,0%
COSTI TOTALI DI CdR PER PUNTO OMOGENEIZZATO (netta)	111,92	↑ 107,69	125,18	↑ 112,24	104,75	↑ 103,96	139,76	↑ 128,17

Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP)	SARDEGNA		SICILIA		TOSCANA		TRENTINO ALTO ADIGE	
	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre
INDICATORI DELLA GESTIONE								
CONTRIBUTO DELLA PRODUZIONE (IEEP) / COSTI TOTALI DI CdR - REDDITIVITA'	3,13	↑ 4,64	5,53	↑ 7,57	5,02	↑ 7,56	2,94	↑ 4,10
CONTRIBUTO DELLA PRODUZIONE (IEEP) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	389,36	↑ 509,68	569,06	↑ 667,67	471,30	↑ 650,70	287,35	↑ 354,43
COSTI DIRETTI DI CdR / COSTI TOTALI DI CdR	92,0%	👉 90,9%	95,4%	👉 94,1%	93,1%	👉 91,9%	91,1%	👉 90,3%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE / COSTI TOTALI DI CdR	84,1%	👉 82,9%	89,7%	👉 88,2%	86,5%	👉 85,4%	84,4%	👉 83,0%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE / COSTO DEL PERSONALE TOTALE	80,5%	👉 80,1%	84,4%	👉 82,8%	82,4%	↑ 82,7%	80,1%	👉 80,0%
COSTI TOTALI DI CdR PER PUNTO OMOGENEIZZATO (netta)	133,65	↑ 118,28	121,96	↑ 105,75	105,33	↑ 95,10	109,40	↑ 94,22

Indicatore di Efficacia Economico-Finanziaria della Produzione (IEEP)	UMBRIA		VALLE D'AOSTA		VENETO	
	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre	Obiettivo IEEP 2018	Esercizio 2018 - Dicembre
INDICATORI DELLA GESTIONE						
CONTRIBUTO DELLA PRODUZIONE (IEEP) / COSTI TOTALI DI CdR - REDDITIVITA'	3,80	↑ 5,54	4,17	↓ 3,05	5,07	↑ 6,95
CONTRIBUTO DELLA PRODUZIONE (IEEP) PER PUNTO OMOGENEIZZATO	410,93	↑ 529,43	493,51	↓ 347,43	451,61	↑ 572,10
COSTI DIRETTI DI CdR / COSTI TOTALI DI CdR	90,0%	👉 88,2%	82,0%	👉 80,3%	94,0%	👉 92,9%
COSTO DIRETTO DELLA PRODUZIONE / COSTI TOTALI DI CdR	83,4%	👉 81,4%	73,9%	👉 73,0%	87,9%	👉 86,7%
COSTO DEL PERSONALE DIRETTO DI PRODUZIONE / COSTO DEL PERSONALE TOTALE	78,5%	👉 78,1%	66,5%	↑ 67,3%	84,1%	👉 83,6%
COSTI TOTALI DI CdR PER PUNTO OMOGENEIZZATO (netta)	124,75	↑ 105,49	124,72	↑ 104,72	107,95	↑ 91,27