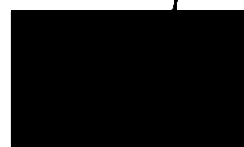


INPS
GESTIONE COMMISSARIALE
(D.M. 12 febbraio 2014)



DETERMINAZIONE n. 106 del 20 GIU. 2014

INPS - UFF. OO.CC. - Pervenuto il 20 GIU. 2014

Oggetto: **Piano della performance 2014 - 2016**

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO

Visto il decreto legislativo n. 479 del 30 giugno 1994 e successive modificazioni;

Visto il d.P.R. 24 settembre 1997, n. 366;

Visto l'art. 7, comma 8, del decreto legge 31 maggio 2010 n. 78, convertito dalla legge 30 luglio 2010, n. 122;

Visto l'art. 21, comma 1, del decreto legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito in legge 22 dicembre 2011, n. 214, che ha previsto la soppressione dell'INPDAP e dell'ENPALS, con decorrenza 1° gennaio 2012, e l'attribuzione delle relative funzioni all'INPS, che succede in tutti i rapporti attivi e passivi degli Enti soppressi;

Vista la direttiva del Ministro del lavoro e delle politiche sociali del 28 dicembre 2011;

Visto il decreto di natura non regolamentare adottato in data 28 marzo 2013 dal Ministro del lavoro e delle politiche sociali di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, serie generale n. 135 del giorno 11 giugno 2013, che ha trasferito all'INPS le risorse strumentali, umane e finanziarie del soppresso Ente Nazionale di Previdenza e di Assistenza per i Lavoratori dello Spettacolo e dello Sport Professionistico (ENPALS), in attuazione dell'art. 21 comma 2 del Decreto Legge 6 dicembre 2011 n. 201;

Visto il decreto di natura non regolamentare adottato in data 5 luglio

2013 dal Ministro del lavoro e delle politiche sociali di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze e con il Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, serie generale n. 223 del giorno 23 settembre 2013, che ha trasferito all'INPS le risorse strumentali, umane e finanziarie del soppresso Istituto nazionale di previdenza per i dipendenti dell'amministrazione pubblica (INPDAP); in attuazione dell'art. 21 comma 2 del Decreto Legge 6 dicembre 2011 n. 201;

Visto il Decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, adottato, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, il 12 febbraio 2014, con il quale il Prof. Vittorio Conti è nominato, con i poteri attribuiti al Presidente dell'Istituto nazionale della previdenza sociale (INPS), Commissario straordinario dell'Istituto, fino alla nomina del nuovo Presidente dell'Istituto medesimo e, comunque, non oltre il 30 settembre 2014;

Considerato che il CIV, con propria Deliberazione n. 7 del 16 aprile 2013 "Relazione programmatica per gli anni 2014 - 2016", ha individuato le linee di indirizzo dell'azione gestionale dell'Istituto;

Viste le "Linee guida gestionali" approvate con Determinazione presidenziale n. 5810 del 31 luglio 2013;

Vista la Nota preliminare al Bilancio di previsione per l'anno 2014 - di cui alla Deliberazione Civ n. 3 del 19 febbraio 2014;

Considerato che in data 1° aprile 2014, con Determinazione commissariale n. 38, è stato approvato il Piano Industriale 2014-2016, con il quale si definisce il quadro organico di azioni di sviluppo nel triennio, riferimento indispensabile per collocare nel contesto del processo di integrazione in atto i rinnovati obiettivi strategici e operativi esposti nel Piano della performance;

Considerato che in data 14 maggio 2014, con Deliberazione n. 6, il Civ ha approvato in via definitiva la "Prima nota di variazione al bilancio preventivo dell'Inps per l'anno 2014", che recepisce i provvedimenti normativi in materia di spesa pubblica intervenuti successivamente al 30/9/2013, definendo la complessiva programmazione finanziaria e di bilancio dell'Ente per la necessaria integrazione con il Piano della performance, in particolare per ciò che concerne gli impegni finalizzati al contenimento della spesa;

Considerato il Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle

pubbliche amministrazioni", ed in particolare il Capo II, "Il Ciclo di gestione della performance", articolo 10, "Piano della performance e Relazione sulla performance;

Preso atto che la CIVIT, Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, attualmente denominata Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC), ha definito con proprie delibere (n. 112/2010, n. 1/21012, n. 6/2013) la struttura e le modalità di redazione del Piano della performance nonché le istruzioni operative per la predisposizione di tale documento programmatico;

Visto il Piano della performance 2014 - 2016 predisposto dal Direttore generale;

Su proposta del Direttore generale;

DETERMINA:

- **di approvare** il Piano della performance 2014 - 2016 allegato, che costituisce parte integrante della presente determinazione;
- **di trasmettere** il Piano della Performance 2014 - 2016 al CIV;
- **di dare mandato** al Direttore generale di eseguire tutti gli atti conseguenti di competenza, quali tra gli altri, la conseguente assegnazione del budget relativi agli obiettivi ai dirigenti preposti ai centri di responsabilità di 1° livello ed ai dirigenti preposti ad uffici di livello dirigenziale generale;
- **di trasmettere** il Piano della Performance 2014 - 2016 all'ANAC ed ai Ministeri competenti.

Il Commissario Straordinario
Dott. Vittorio Guerriero Conti



INPS

Istituto Nazionale Previdenza Sociale



Piano della performance 2014-2016

2014

Indice

Premessa	4
1. L'Istituto.....	5
1.1. Chi siamo	5
1.2. Cosa facciamo	5
1.3. Come operiamo	6
2. Identità	8
2.1. L'amministrazione in cifre	8
2.1.1. Gli organi istituzionali.....	8
2.1.2. Le articolazioni dell'Istituto a livello territoriale	10
2.1.3. I dipendenti	12
2.1.4. Le risorse finanziarie	15
2.1.5. Gli utenti	20
2.1.6. I servizi erogati	22
2.2. Mandato istituzionale e Mission.....	27
2.3. Albero della <i>performance</i>	29
3. Analisi del contesto	33
3.1. Analisi del contesto esterno.....	33
3.2. Analisi del contesto interno	35
3.2.1. Il sistema informativo dell'Istituto ed il processo di telematizzazione....	35
3.2.2. Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo dell'Istituto	36
3.2.3. Le politiche formative.....	38
3.2.4. Il benessere organizzativo	39
3.2.5. Collegamento con il Piano di prevenzione della corruzione e con il Piano triennale per la trasparenza e l'integrità	41
4. Obiettivi strategici	47
4.1. Il processo di programmazione e budget Inps	47
4.2. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.....	50
4.3. Obiettivi delle strutture centrali	54
4.4. Fasi operative della programmazione 2014	58
4.4.1. Programmi/Obiettivi di Innovazione	60
4.4.2. Piano delle Attività Istituzionali.....	73
4.5. Obiettivi delle strutture territoriali.....	73
4.5.1. Gli obiettivi del Piano per l'anno 2014	74
4.5.2. Volumi di produzione	74
4.5.3. Efficienza.....	75
4.5.4. Efficacia	77
4.5.5. Valore della produzione	78
4.5.6. Progetti regionali di miglioramento	82
4.5.7. Logistica.....	83
4.5.8. Costi	85
4.5.9. Economicità	91
4.5.10. Piano delle attività della direzione regionale	92
4.5.11. La struttura degli obiettivi delle Direzioni regionali	93
5. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	101
5.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano.....	101
5.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	102

5.3. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	104
5.4. Il processo di implementazione e successiva gestione del ciclo della performance	105

Premessa

In premessa, si ritiene opportuno richiamare i principali atti programmatici e gestionali che definiscono il contesto di riferimento del presente Piano della performance.

In attuazione di quanto dettato dall'art. 21, comma 7, del decreto legge n. 201/2011, nel corso del 2013 sono stati adottati i decreti interministeriali (28 marzo 2013 e 5 luglio 2013) che hanno disposto il trasferimento delle risorse strumentali, umane e finanziarie, rispettivamente, dell'Enpals e dell'Inpdap all'Inps.

Con propria deliberazione n. 7/2013 il Consiglio di indirizzo e vigilanza dell'Inps (CIV) ha approvato la Relazione programmatica per gli anni 2014/2016, dando avvio al ciclo della performance per il triennio in argomento.

Con l'approvazione da parte del CIV del Bilancio preventivo 2014 e della relativa Nota preliminare (deliberazione n. 3/2014), sono state definite le linee guida gestionali per l'avvio del ciclo di performance, sulla base degli indirizzi strategici esposti nella Relazione programmatica 2014-2016.

Il CIV, con delibera n. 5/2014, ai sensi dell'art. 4 del proprio Regolamento di organizzazione e funzionamento, ha approvato il Documento generale di indirizzo, con cui si fissano gli obiettivi da raggiungere nel quadriennio in relazione ai vincoli della politica economica nazionale.

In ottemperanza di quanto richiesto dai ministeri vigilanti con nota 28/001076/2.5 del 18/11/2013 e nel rispetto delle linee guida degli organi di indirizzo strategico e politico dell'Ente, è stato predisposto il Piano Industriale 2014-2016 dell'Inps.

Tale Piano Industriale rappresenta un quadro organico di azioni di sviluppo all'interno del quale portare a pieno conseguimento, in coerenza con le mutate esigenze di contesto, il mandato istituzionale e i rinnovati obiettivi strategici.

Successivamente alla ricomposizione della governance dell'Ente, è stato inoltre approvato dalla Gestione commissariale (determinazione n. 21/2014) il Piano triennale di prevenzione della corruzione, che espone in allegato anche il Programma triennale della trasparenza, le cui linee di attività troveranno riferimento all'interno del Piano della performance.

È stato altresì avviato, con le Circolari n. 163/2013 e n. 17/2014, il processo di programmazione e budget, rispettivamente, per le strutture territoriali e centrali, rivolto in particolare alla preliminare rilevazione dei fabbisogni di risorse in relazione ai carichi di lavoro.

1. L'Istituto

1.1. Chi siamo

L'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale è il principale Ente italiano di sicurezza sociale e, con l'attribuzione delle funzioni di Inpdap ed Enpals, soppressi con il D.L. 201/2011 del 6 dicembre 2011 (Disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici, art. 21), convertito in Legge n. 214 del 22 dicembre 2011, è diventato **l'Istituto di previdenza sociale più consistente in ambito europeo**.

Ai lavoratori assicurati precedentemente all'Inps, che comprendevano la quasi totalità dei dipendenti del settore privato e una frazione del settore pubblico, nonché i lavoratori autonomi e gli iscritti alla gestione separata, si aggiungono quindi tutti i dipendenti delle Amministrazioni pubbliche centrali e locali ed i lavoratori dello spettacolo e dello sport professionistico, elevando così la **percentuale di lavoratori assicurati complessivi ad oltre il 97% degli occupati totali in Italia**.

Il ruolo dell'Istituto, già perno fondamentale del sistema di protezione sociale, è stato quindi ulteriormente ampliato e rafforzato, assumendo un ruolo primario sia come Ente erogatore di prestazioni e di servizi sia come attore primario nell'attuazione delle politiche previdenziali e sociali.

La situazione dell'INPS, quale ente gestore non solo di tutto il sistema pensionistico pubblico, ma anche delle prestazioni di sostegno al reddito e di molte delle prestazioni a carattere assistenziale, si presenta dunque sostanzialmente unica nel panorama internazionale, caratterizzandosi per i contenuti costi di funzionamento; negli altri paesi europei, infatti, prevalgono modelli di gestione del Welfare caratterizzati da molteplici Enti che svolgono in maniera disgiunta le attività previdenziali e assistenziali svolte in Italia a livello nazionale dall'INPS.

1.2. Cosa facciamo

L'attività principale dell'Istituto consiste nella **riscossione dei contributi** e nella liquidazione e pagamento delle **pensioni e indennità di natura previdenziale e di natura assistenziale**.

Le primitive funzioni di copertura assicurativa sono state affiancate nel tempo da un elevato numero di nuove competenze, sia di carattere previdenziale che assicurativo. Attualmente, l'Inps attraverso l'attuazione di norme e leggi, che regolano il mondo della previdenza sociale, gestisce più di 500 prodotti relativi a pensioni, conti aziendali, conti assicurativi, prestazioni a sostegno del reddito e della famiglia, etc.

Il servizio è garantito a tutte le tipologie di utenti con modalità di contatto sempre più accessibili e capillari.

Prestazioni previdenziali

Le pensioni sono prestazioni previdenziali, determinate sulla base di rapporti assicurativi e finanziate con i contributi di lavoratori e aziende pubbliche e private.

Prestazioni a sostegno del reddito

L'Inps gestisce anche le prestazioni assistenziali - Interventi propri dello "stato sociale" - volte a tutelare i lavoratori che si trovano in particolari momenti di difficoltà della loro vita lavorativa e provvede al pagamento di somme destinate a coloro che hanno redditi modesti e famiglie numerose. Per alcune di queste prestazioni l'Inps è coinvolto solo nella fase di erogazione; per altre svolge tutto il procedimento di assegnazione.

Gestisce anche la banca dati relativa al calcolo dell'ISE (indicatore della situazione economica) utilizzato dai Comuni per concedere gli assegni per il nucleo familiare e per la maternità, e dell'ISEE (indicatore della situazione economica equivalente), che permette di usufruire di alcune prestazioni sociali agevolate.

La vigilanza

L'Inps ha anche compiti di vigilanza svolti dagli ispettori, dotati di strumentazione telematica, che consentono l'interrogazione di banche dati interne ed esterne all'Inps. L'obiettivo è l'affermazione del rispetto dei diritti previdenziali ed assicurativi e la garanzia di eque condizioni di concorrenza tra le imprese sul mercato.

Il pubblico impiego

Con l'acquisizione delle funzioni della gestione ex Inpdap, l'Inps eroga trattamenti pensionistici di fine servizio e rapporto e le prestazioni di carattere creditizio e sociale per dipendenti e pensionati pubblici.

Spettacolo e Sport professionistico

Con l'acquisizione delle funzioni della gestione ex Enpals, l'Inps eroga trattamenti pensionistici varie indennità per i lavoratori e i pensionati dello sport professionistico e dello spettacolo.

1.3. Come operiamo

Il compito istituzionale dell'Istituto non si esplica solo attraverso buone regole di gestione aziendale, ma si identifica soprattutto nella necessità di rispondere in modo rapido ed efficace ai bisogni e alle richieste dei cittadini, secondo le

norme legislative che recepiscono tali esigenze. Occorre sottolineare il ruolo attivo dell'Istituto, sia nella **elaborazione, attuazione e valutazione delle politiche previdenziali e sociali nell'ambito della sicurezza sociale nazionale**, sia nel valutare il conseguimento degli obiettivi fissati dalle politiche stesse, monitorando una serie di indicatori socio-economici appositamente predisposti.

La rapida e continua evoluzione normativa in ambito previdenziale è tempestivamente recepita nelle attività dell'Istituto, che opera un **continuo aggiornamento e ottimizzazione dei processi aziendali** e delle attività per offrire un servizio di sempre maggiore qualità agli utenti.

La storia dell'Inps, l'impegno che nei decenni ha contrassegnato il lavoro e la professionalità del personale, la ricerca continua dei migliori assetti organizzativi e l'adozione di tecnologie dell'informazione più innovative, definiscono una identità aziendale di alto profilo, supporto indispensabile al benessere sociale del Paese.

L'Inps dialoga quotidianamente con un insieme di attori istituzionali, quali Amministrazioni dello Stato, Governo, Regioni, Comuni, Organizzazioni dei lavoratori, dei pensionati, dei datori di lavoro, dei lavoratori autonomi, Enti di Patronato, CAF, etc. ed offre informazioni e servizi on line attraverso il sito Internet ed il Contact Center Integrato Inps-Inail.

L'organizzazione è articolata su una Direzione generale, con sede a Roma, e sedi territoriali dislocate sul territorio nazionale, a livello regionale, provinciale e sub-provinciale (agenzie). Le **sedi territoriali**, oltre a collaborare con gli uffici centrali nello svolgimento dei principali processi istituzionali, svolgono la funzione di **front office** nei confronti delle imprese, delle amministrazioni pubbliche e degli assicurati che operano nel territorio di competenza.

I lavoratori dipendenti del settore privato rappresentano circa il 60% degli iscritti all'INPS, i lavoratori dipendenti pubblici circa il 14%; i lavoratori autonomi circa il 20%; gli iscritti alla gestione separata circa il 5%.

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

2. Identità

La missione fondamentale dell'Istituto trae origine dall'**articolo 38 della Costituzione**:

"Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale. I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità, vecchiaia e disoccupazione involontaria. Gli inabili ed i minorati hanno diritto all'educazione e all'avviamento professionale. Ai compiti previsti in questo articolo provvedono organi ed istituti predisposti o integrati dallo Stato. L'assistenza privata è libera".

I principi costituzionali sopra richiamati si sono concretizzati in una serie di norme ordinamentali. Si fa riferimento in particolare alla **legge n. 88 del 1989** in cui la missione istituzionale dell'Inps viene delineata organicamente.

Il compito dell'Istituto previsto da tale legge consiste nella **acquisizione dei contributi e nella erogazione delle prestazioni**. L'articolo 1 della legge n. 88/1989 recita:

"L'Inps, nel quadro della politica economica generale, adempie alle funzioni attribuitegli con criteri di economicità e di imprenditorialità, adeguando autonomamente la propria organizzazione all'esigenza di efficiente e tempestiva acquisizione dei contributi ed erogazione delle prestazioni. Alle medesime finalità deve conformarsi l'azione di controllo e di vigilanza sull'attività dell'Istituto."

2.1. L'amministrazione in cifre

I dati e le tabelle riportate in questo capitolo sono estratte da documenti ufficiali dell'Istituto disponibili anche sul sito Internet, quali i Bilanci annuali, i Rendiconti generali, i Rapporti annuali ed i Bilanci Sociali, da cui è possibile trarre anche informazioni di maggiore dettaglio.

2.1.1. Gli organi istituzionali

La governance dell'Istituto è caratterizzata dalla presenza dei seguenti organi, ai sensi del D. Lgs. n.479/1994, così come modificato dalla Legge 122/2010:

- Presidente
- Consiglio di Indirizzo e Vigilanza
- Direttore Generale

- Collegio dei Sindaci

Il **Presidente** dell'Inps riveste il ruolo di legale rappresentante dell'Istituto, predispone il bilancio e i piani di spesa e investimento, attua le Linee di Indirizzo strategico dell'Istituto; può assistere alle sedute del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza a cui trimestralmente trasmette una relazione sull'attività svolta con particolare riferimento al processo produttivo ed al profilo finanziario, nonché qualsiasi altra relazione che venga richiesta dal Consiglio di Indirizzo e vigilanza. Rientra tra i suoi compiti l'approvazione dei piani annuali nell'ambito della programmazione.

Con decreto del 12 febbraio 2014, il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali e il Ministro dell'Economia e delle Finanze hanno nominato il **Commissario dell'INPS**, che gestirà l'Istituto, con i poteri attribuiti al Presidente, fino alla definizione del processo normativo per la revisione della governance degli Enti previdenziali e assicurativi pubblici e alla nomina del nuovo titolare, non oltre il 30 settembre 2014.

Il **Consiglio di Indirizzo e Vigilanza**, organo dell'Istituto con funzioni di indirizzo e vigilanza, si configura come l'organo politico-istituzionale che esprime i bisogni della collettività attraverso la definizione delle Linee di Indirizzo triennali per le principali Attività Istituzionali (obiettivi strategici), le proposte di modifiche normative e le iniziative per facilitare il compiuto adempimento delle diversificate e crescenti attribuzioni conferite all'Istituto, ha inoltre il compito di approvare i Bilanci; è composto da 22 membri **rappresentanti tutte le forze sociali**.

Il **Direttore Generale** 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. In quanto responsabile delle attività dirette al conseguimento dei risultati e degli obiettivi, coordina e sovrintende gli uffici e le funzioni dirigenziali di livello generale centrale e le direzioni regionali, per l'attuazione delle linee programmatiche definite dal CIV e delle direttive e dei piani operativi annuali del Presidente.

Il **Collegio dei Sindaci** ha il ruolo di vigilare sull'osservanza della normativa generale e dei regolamenti propri dell'Inps, svolgendo anche le funzioni di revisione contabile.

Inoltre, il **Magistrato della Corte dei Conti** esercita un controllo continuativo sulla gestione dell'Istituto.

2.1.2. Le articolazioni dell'Istituto a livello territoriale

Con l'accorpamento dell'Inpdap e dell'Enpals e l'acquisizione delle corrispondenti strutture, la rete territoriale dell'Istituto è in corso di riorganizzazione e razionalizzazione, con l'obiettivo di diminuire i costi e agevolare l'operatività delle Sedi. La dislocazione attuale delle strutture, con le relative funzionalità, è illustrata di seguito.

La struttura dell'Istituto è articolata in **una Direzione Generale**, che si trova a Roma e svolge le funzioni di implementazione delle strategie aziendali, di innovazione dei servizi e di coordinamento delle strutture sul territorio, assicurando il governo dell'intero sistema di gestione dell'Ente.

Le Strutture Centrali della Direzione Generale:

- Direzioni Centrali, articolate in Aree Dirigenziali, svolgono funzioni di emanazione delle direttive attuative della normativa, studio e definizione delle procedure e delle modalità di relazione con il cliente in materia di prestazioni, entrate contributive e vigilanza sull'evasione contributiva; programmazione, pianificazione e controllo di gestione; acquisizione dei servizi e delle risorse strumentali; acquisizione, formazione e sviluppo delle risorse umane; organizzazione; gestione economico-finanziaria dell'Istituto; gestione e sviluppo dei sistemi informativi e delle infrastrutture tecnologiche; sviluppo della comunicazione; gestione del patrimonio immobiliare strumentale e non strumentale, gestione delle prestazioni creditizie;
- Coordinamenti Generali Professionali, articolati in coordinamenti centrali a livello di Direzione Generale, svolgono funzioni professionali in materia legale, statistico-attuariale, medico-legale e tecnico-edilizia
- Uffici di Supporto agli Organi, svolgono attività di supporto agli Organi ed alle Direzioni dell'Istituto, attività di studio e ricerche, di approfondimento legislativo;
- Incarichi specifici e Progetti a valenza nazionale inerenti progetti a termine su tematiche specifiche, relative, ad esempio, alle implicazioni del completamento del delicato processo di integrazione degli Enti soppressi, alla raccolta e sistematizzazione delle competenze di innovazione e ad altri aspetti evolutivi di particolare rilievo.

Le Strutture Territoriali:

- Direzioni Regionali,
svolgono il ruolo di governo delle risorse assegnate, con responsabilità complessiva della gestione e dei risultati conseguiti, assicurando, oltre alla *governance* dei processi istituzionali, anche la gestione diretta dei processi di supporto. Inoltre, hanno la funzione di verifica dei livelli di qualità dei servizi e dei processi nelle strutture del proprio territorio, anche con riferimento all'attuazione di efficaci procedure di prevenzione e diminuzione dei rischi aziendali.

- Direzioni Provinciali
sono le strutture organizzative dove avviene la produzione e l'erogazione dei servizi ai cittadini, cioè lo svolgimento delle attività sia di front office che di back office e la gestione dei flussi assicurativi, contributivi ed i conti individuali ed aziendali.

- Agenzie
sono le strutture operative che assicurano l'erogazione dei servizi, in materia di assicurato pensionato, prestazioni a sostegno del reddito, servizi collegati a requisiti socio-sanitari nonché, in alcuni casi, riguardo ai servizi al soggetto contribuente ed ai prodotti ad elevata specializzazione.

- Coordinamenti Professionali territoriali
I coordinamenti professionali sono composti da professionisti (personale medico, avvocati, ingegneri architetti e geometri, statistici e attuari) e svolgono attività di consulenza e supporto alle funzioni istituzionali.

- I Punti Inps costituiscono moduli organizzativi assimilabili ad uno "sportello avanzato", dipendente dall'Agenzia territoriale o dalla Direzione provinciale al cui bacino di utenza appartiene. Si tratta di una struttura "leggera" che può essere istituita in sinergia con altre Pubbliche Amministrazioni, al fine di realizzare economie di spesa e prossimità all'utenza.

- I Punti Cliente sono sportelli multifunzionali attivi presso Amministrazioni Pubbliche o Associazioni riconosciute, dove vengono garantiti esclusivamente servizi predefiniti e complementari rispetto alle funzioni istituzionali delle Amministrazioni/Associazioni ospitanti ed è affidato al personale delle stesse.

- I Presidi Inps presso i consolati forniscono assistenza ai cittadini italiani residenti all'estero in materia di Sicurezza Sociale.
- I Comitati Regionali e Provinciali sono partecipati dai rappresentanti delle forze sociali che rappresentano gli "azionisti di riferimento" dell'Istituto. Nell'interesse di una Pubblica Amministrazione efficiente ed efficace i suddetti Comitati risultano necessari in quanto portatori di interessi diffusi delle aree di propria competenza, nonché elementi essenziali di rappresentanza nel variegato sistema di decentramento dell'Inps e fondamentali punti di riferimento per la programmazione delle attività connesse alle politiche sociali del territorio. I Comitati regionali e provinciali costituiscono un fondamentale momento di definizione del contenzioso amministrativo quale deterrente al contenzioso giudiziario.

2.1.3. I dipendenti

Nell'attuale sistema, l'INPS svolge una funzione di particolare rilevanza nell'erogazione diretta di servizi e prestazioni a cittadini ed imprese. Si tratta di attività di particolare complessità, per la difficoltà e mutevolezza del quadro giuridico che ne regola i contorni e che rende indispensabile configurarne lo svolgimento non solo in termini di mero adempimento, ma sempre più verso la prestazione di servizi avanzati di consulenza. La qualità e professionalità delle risorse umane, più che la capillarità della presenza sul territorio, costituisce pertanto un fattore determinante ai fini dell'efficienza e dell'efficacia del servizio reso e della conseguente soddisfazione dell'utenza.

In un contesto normativo fortemente orientato alla logica della riduzione dei costi di funzionamento della Pubblica Amministrazione, l'INPS, come l'ex INPDAP e l'ex ENPALS, ha avviato, già a partire dal 2005, e sta proseguendo a tutt'oggi, l'attuazione di politiche di valorizzazione delle proprie risorse umane al fine di bilanciare la progressiva contrazione delle risorse stesse.

Il numero dei dipendenti dell'Istituto si è contratto sensibilmente passando da circa 34.000 nel 2002 a circa 26.000 nel 2012; una contrazione analoga hanno subito INPDAP ed ENPALS.

Nel 2013, a seguito dell'integrazione, ai circa 26.000 dipendenti già in forza all'INPS si sono aggiunti altri 7.000 circa ex INPDAP e 350 circa ex ENPALS. I dati sulla consistenza del personale di gennaio 2014, evidenziano la prosecuzione del percorso di contrazione del numero di risorse.

Tale progressiva contrazione del numero di risorse umane è coerente con le ultime disposizioni di legge in materia di riduzione della dotazione organica; si fa riferimento in particolar modo, oltre che all'art. 2 del D.L. 6 luglio 2012, alle indicazioni date recentemente dal Governo e dai Ministeri vigilanti:

- per l'INPS mediante il D.P.C.M del 23 Gennaio 2013;
- per l'ex INPDAP mediante il Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze e il Ministro per la Pubblica Amministrazione e la Semplificazione del 5 Luglio 2013;
- per l'ex ENPALS per mezzo del Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze e il Ministro per la Pubblica Amministrazione e la Semplificazione del 28 Marzo 2013.

Relativamente al personale in forza presso l'Istituto, si evidenzia che il rapporto tra dirigenti e numero complessivo delle risorse umane, di poco inferiore a 1/60, colloca l'Istituto tra gli esempi più virtuosi tra le Amministrazioni Pubbliche e realizza una proporzione non dissimile dalle più grandi organizzazioni private (banche, assicurazioni, energia, telecomunicazioni).

Il personale dell'Istituto è distribuito su tutto il territorio nazionale e nello specifico:

- il 36% nelle regioni del Nord,
- il 23% nelle regioni del Centro,
- il 31% nelle regioni del Sud, comprese Sicilia e Sardegna.

Per quanto riguarda la distribuzione del personale sulle diverse strutture organizzative (Direzione Generale, Direzioni Regionali e Strutture Sociali, Direzioni Provinciali e Agenzie), la maggior parte è impiegato nelle strutture di "produzione": circa il 90% lavora nelle Direzioni Regionali, Strutture Sociali, Direzioni Provinciali e Agenzie.

PERSONALE PER STRUTTURA 2013 al 31/12/2013					
Struttura	N. Dipendenti				
	MASCHI	FEMMINE	TOT.	% Maschi	% Femmine
SEDE CENTRALE	1.392	1.668	3.060	45%	55%
SEDI TERRITORIALI	12.136	16.746	28.882	42%	58%
TOTALI	13.528	18.414	31.942	42%	58%

La tabella che segue rappresenta l'articolazione del personale in forza all'Istituto suddiviso per **qualifica funzionale e genere**.

PERSONALE PER QUALIFICA FUNZIONALE E GENERE al 31/12/2013					
Area/qualifica	Maschi	Femmine	Tot. dipendenti	% Maschi	% Femmine
Dirigenza	324	237	561	58%	42%
Aree Professionali					
Area Medico Legale	340	211	551	62%	38%
Area Tecnico Edilizio	80	17	97	82%	18%
Area Statistico Attuariale	19	24	43	44%	56%
Area Professionale Legale	155	170	325	48%	52%
Totale aree Profes.li	594	422	1.016	58%	42%
Aree A, B, C					
Area A	680	369	1.049	65%	35%
Area B	2.137	3.250	5.387	40%	60%
Area C	9.793	14.136	23.929	41%	59%
Totale aree A, B, C	12.610	17.755	30.365	42%	58%
Totale Complessivo	13.528	18.414	31.942	42%	58%

La tabella seguente riporta i confronti percentuali rispetto all'anno 2012; analisi relative a confronti ed andamenti rispetto ad anni precedenti non sono state inserite, in quanto non significative data l'integrazione degli Enti previdenziali avvenuta nel 2012.

PERSONALE PER QUALIFICA FUNZIONALE E GENERE		
Variazioni % 2013/2012		
Area/qualifica	Maschi	Femmine
Dirigenza	-0,8%	-4,1%
Area Medico Legale	-2,3%	-1,7%
Area Tecnico Edilizio	0,0%	-3,6%
Area Statistico Attuariale	-4,0%	0,0%
Area Professionale Legale	0,0%	-2,5%

PERSONALE PER QUALIFICA FUNZIONALE E GENERE		
Variazioni % 2013/2012		
Area/qualifica	Maschi	Femmine
Totale aree Profes.li	-1,4%	-2,1%
Area A	-1,9%	-0,9%
Area B	-0,8%	-0,7%
Area C	-1,7%	-1,8%
Totale aree A, B, C	-1,5%	-1,5%
Totale Complessivo	-1,5%	-1,6%

2.1.4. Le risorse finanziarie

Nella sezione "Dati e Bilanci", presente nel sito internet dell'Istituto, è possibile accedere ai documenti ufficiali prodotti e diffusi dall'Inps per rendicontare i propri risultati di attività (Relazioni annuali), ai Bilanci preventivi e consuntivi ed ai Bilanci sociali, oltre che al sistema di banche dati (Osservatori) che l'Istituto aggiorna periodicamente.

I dati sintetici relativi al Bilancio preventivo 2014 - 1° Nota di variazione - sono riportati nel prospetto seguente.

Preventivo finanziario decisionale 2014 (in milioni di euro)

ENTRATE	Previsioni 2014 di competenza	Previsioni 2014 di cassa
Entrate correnti	317.824	305.999
Entrate in conto capitale	24.237	24.237
Entrate per Partite di giro	59.933	59.827
Totale Entrate	401.994	390.064

USCITE	Previsioni 2014 di competenza	Previsioni 2014 di cassa
Uscite correnti	325.257	325.211
Uscite in conto capitale	25.146	7.959
Uscite per Partite di giro	59.932	59.371
Totale Uscite	410.335	392.541

Di seguito vengono indicati i costi di gestione relativi al funzionamento dell'Istituto in ordine alla propria attività istituzionale.

Spese di funzionamento
(In milioni di euro)

Spese di Funzionamento	1° Nota di Variazione 2014	Assestato 2013	Variazioni 1°Nota 2014/ Assestato 2013	Variazioni % 1°Nota 2014/ Assestato 2013
Spese correnti	4.015	4.172	-157	-3,8%
Spese in conto capitale	422	397	25	6,3%
Totale spese di Funzionamento	4.438	4.570	-132	-2,9%

Costi di Gestione (In termini finanziari)
(in milioni di euro)

Tipologia dei costi	1° Nota di Variazione 2014	Assestato 2013	Variazioni 1°Nota 2014/ Assestato 2013	Variazioni % 1°Nota/ Assestato 2013
1) Personale	2.413	2.500	-87	-3,5%
2) Acquisto beni di consumo, servizi e immobilizzazioni tecniche:	1.642	1.684	-42	-2,5%
- Elaborazione automatica dati	469	473	-4	-0,8%
- Altri acquisti per funzion. uffici	674	651	23	3,5%
- Servizi affidati ad altri enti	499	560	-61	-10,9%
3) Altri oneri di funzionamento	878	835	43	5,1%
Totale costi	4.933	5.019	-86	-1,7%

Le disposizioni normative per il contenimento delle spese di funzionamento che hanno avuto riflessi sulle previsioni per il 2014 sono:

- *legge 24 dicembre 2007, n. 244* (legge finanziaria 2008) "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato" in merito:
 - al contenimento delle spese postali e telefoniche che si riducono in previsione del crescente utilizzo di sistemi di invio e comunicazioni telematici;
 - alle spese di manutenzione ordinaria e straordinaria degli stabili strumentali, la cui riduzione rientra nel limite previsto dalla normativa;
- *legge 6 agosto 2008, n. 133* - conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 25 giugno 2008, n. 112 recante "Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria" in merito:
 - alla riduzione dell'utilizzo della carta del 50% (taglia-carta) riguardo alla stampa di relazioni e pubblicazioni distribuite gratuitamente;
 - al contenimento delle spese per convegni, mostre e rappresentanza, eccetto quelle organizzate da università ed enti di ricerca;
- *legge 30 luglio 2010, n. 122* - conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge n. 78 del 31 maggio 2010 recante "Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica" in merito:
 - alla riduzione dei costi degli apparati amministrativi (indennità e gettoni agli organi di indirizzo e collegiali, studi ed incarichi di consulenza, spese per missioni e formazione, noleggio e manutenzione per autovetture e buoni taxi);
 - alla soppressione ed incorporazione di organismi pubblici (IPOST);
 - all'attribuzione al Presidente dell'Ente di tutte le competenze esercitate in precedenza dal Consiglio di amministrazione;
 - alla riduzione dei componenti dei comitati territoriali (30%);
 - al contenimento delle spese in materia di impiego pubblico per gli anni 2012-2013;

- *legge 12 novembre 2011, n. 183* recante "Disposizioni la formazione del bilancio annale e pluriennale dello Stato (Legge di stabilità 2012)" che ha disposto per l'INPS, l'INPDAP e l'INAIL l'adozione di misure organizzative volte a ridurre le spese di funzionamento in misura non inferiore a 60 milioni di euro per l'anno 2012, 10 milioni di euro per l'anno 2013 e 16,5 milioni di euro annui a decorrere dall'anno 2014, importi che sono stati ripartiti con decreto interministeriale del 3 aprile 2012, ponendo a carico dell'INPS l'80% del loro ammontare ;
- *legge 22 dicembre 2011, n. 214* "Conversione in legge, con disposizioni urgenti per la crescita, l'equità ed il consolidamento dei conti pubblici" che all'art. 21 sopprime dal 1° gennaio 2012 l'INPDAP e l'ENPALS attribuendo all'INPS le relative funzioni e prevede una riduzione dei costi complessivi di funzionamento relativi all'INPS ed agli Enti soppressi in misura non inferiore a 20 milioni di euro per l'anno 2012, 50 milioni di euro per l'anno 2013 e 100 milioni di euro annui a decorrere dall'anno 2014;
- *legge 28 giugno 2012 n. 92* recante "Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita" che ha disposto per l'INPS l'adozione di misure organizzative, aggiuntive a quelle previste dalle citate leggi 183/2011 e 214/2011, volte a ridurre le spese di funzionamento in misura pari a 72 milioni di euro a decorrere dall'anno 2013;
- *decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95 convertito con modificazioni nella legge 135/2012* recante "Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini nonché misure di rafforzamento patrimoniale delle imprese bancarie" che dispone:
 - riduzioni di spese delle pubbliche amministrazioni (autovetture, buoni taxi, valore massimo dei buoni pasto fissato a 7 euro);
 - riduzione della spesa degli enti pubblici non territoriali (utilizzo delle carte elettroniche istituzionali, realizzazione di un unico sistema informatico nel caso di incorporazione di enti, riduzione delle comunicazioni cartacee verso gli utenti legate all'espletamento delle attività istituzionali, riduzione di spese per telefonia fissa e mobile, razionalizzazione del patrimonio strumentale, progressiva dematerializzazione degli atti, creazione di una piattaforma unica per gli incassi e i pagamenti al fine di ridurre il costo dei servizi finanziari, revisione delle attività in

convenzione con I CAF, conferimento del patrimonio immobiliare da reddito ad un fondo di investimento immobiliare);

- la riduzione per consumi intermedi nella misura del 5% per l'anno 2012 e del 10% a decorrere dall'anno 2013 rispetto alla spesa sostenuta per consumi intermedi nell'anno 2010.
- *Legge 24 dicembre 2012, n.228 "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge di stabilità 2013)"* che all'art1 c.108 dispone l'adozione, per gli enti nazionali di previdenza ed assistenza, di ulteriori interventi di razionalizzazione in modo da conseguire, a partire dall'anno 2013, risparmi aggiuntivi non inferiori a 300 milioni di euro (la quantificazione a carico dell'Inps è pari a 240 milioni)

Incidenza sul PIL della spesa pensionistica

Per comprendere meglio quanto incide sul PIL la spesa per prestazioni, così come suddivisa nel bilancio per missioni e programmi, nella seguente tabella viene indicata l'incidenza percentuale delle prestazioni distinte per Missione previdenza, Missione assistenza sociale e Missione sostegno del reddito.

Il PIL dell'anno 2014 è quello previsto dalla "Nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza 2013" (settembre 2013) e pari a 1.602.937 milioni.

MISSIONI	PREVISIONI DI COMPETENZA (MLN €)	INCIDENZA %/PIL
Missione Previdenza	218.754	13,65%
Missione assistenza sociale	56.286	3,51%
Missione sostegno del reddito	30.509	1,90%
TOTALE	305.548	19,06%

Spending Review

Con il decreto legge Salva Italia del 2011 è stata avviata la **Spending Review** delle Amministrazioni Pubbliche, ovvero la **rivisitazione critica della spesa del settore pubblico**.

Gli obiettivi di questo percorso sono stati quelli di rivedere i flussi di spesa delle Amministrazioni ai fini della loro riduzione, nonché definire processi di riorganizzazione delle attività per una più efficiente erogazione dei servizi, l'eliminazione degli sprechi e la realizzazione di economie di bilancio.

L'attuazione delle norme su menzionate hanno determinato un importo complessivo di contenimento delle spese pari a 591 milioni di euro per l'anno 2014, con un incremento di 55 milioni di euro (+10,26%) rispetto ai 536 milioni del 2013. Nel quinquennio 2010-2014 l'INPS ha versato al Bilancio dello Stato la somma di 1.483 mln di euro.

ANNO	TRASFERIMENTI ALLO STATO	SPESE DI FUNZIONAMENTO	ECONOMIE / SPESE DI FUNZIONAMENTO IN %
2010	44	3.964	1,10
2011	52	3.881	1,34
2012	260	4.531	5,73
2013 (Assestato)	536	4.570	11,73
2014 (Prima Nota di Variazione)	591	4.438	13,32
TOTALI	1.483	21.384	6,94

2.1.5. Gli utenti

I lavoratori assicurati iscritti all'Inps comprendono la quasi totalità dei lavoratori dipendenti del settore privato, compresi anche i lavoratori dello spettacolo e dello sport (assicurati precedentemente presso Enpals) i lavoratori del settore pubblico (assicurati precedentemente presso Inpdap), i lavoratori autonomi (commercianti, lavoratori agricoli ed artigiani), i lavoratori iscritti alla Gestione separata, i lavoratori domestici ed altri.

Sono iscritte all'Inps tutte le **aziende private** (circa 1,4 milioni) che operano sul territorio nazionale. Le imprese partecipano, con il pagamento dei contributi per la quota a loro carico, al finanziamento delle prestazioni erogate dall'Istituto.

La stima del **numero degli iscritti** alle gestioni pensionistiche per il 2014 risulta pari a 21.691.287 unità, con un decremento di 97.453 soggetti (-0,4%) rispetto ai 21.788.740 del 2013.

Di seguito viene esposto l'andamento del numero degli iscritti delle principali gestioni per gli anni dal 2012 al 2014, con le variazioni fra preventivo 2014 e nota di assestamento al bilancio di previsione 2013.

Gestioni	Iscritti 2012	Iscritti assestato 2013	Iscritti 2014	Preventivo 2014/Assestato 2013
Lavoratori dipendenti	16.726.618	16.356.670	16.267.855	-88.815 (-0,5%)
di cui:				
- FPLD*	12.823.000	12.541.000	12.541.000	0 (0%)
- ex INPDAP	3.104.027	3.030.100	2.954.300	-75.800 (-2,4%)
- ex ENPALS	291.546	288.100	287.100	-1.000 (-0,4%)
Gestione lavoratori parasubordinati	1.077.100	1.039.200	1.038.600	-600 (-0,1%)
Gestione Artigiani	1.817.900	1.770.000	1.760.000	-10.000 (-0,5%)
Gestione commercianti	2.187.319	2.144.200	2.148.500	4.300 (0,2%)
Gestione CD-CM	459.760	457.000	454.720	-2.280 (-0,5%)
Fondo clero	19.590	19.630	19.662	32 (0,2%)
Fondo ex Sportass	804	740	700	-40 (-5,4%)
Assicurazioni facoltative	1.300	1.300	1.250	-50 (-3,8%)
Totale iscritti	22.281.391	21.788.740	21.691.287	-97.453 (-0,4%)

(*) gli anni 2012 e 2013 comprendono anche i dati della Gestione speciale per l'erogazione dei trattamenti pensionistici al personale degli enti pubblici creditizi, soppressa ai sensi dell'art. 7 del d.lgs n. 357 del 1990.

Il movimento **complessivo delle pensioni** erogate dall'Istituto (escluse le pensioni erogate dalla Gestione degli Invalidi civili) per l'anno 2014:

- 18.519.301 pensioni vigenti al 31.12.2013
- 596.554 nuove pensioni liquidate (-53.067 pari a -8,2%)
- 739.924 pensioni eliminate (-2.271 pari a -0,3%)
- 18.375.931 pensioni vigenti al 31.12.2014 (-143.370 pari a -0,8%)

Per la *Gestione invalidi civili* si stimano 2.740.516 pensioni vigenti al 31 dicembre 2014, con un incremento del 2,6% rispetto all'anno 2013, per un valore complessivo annuo pari a 16.550 mln ed un importo medio annuo di 6.039 euro.

Nel complesso le *pensioni vigenti* presentano una diminuzione di 143.370 (-0,8%) rispetto al 2013, riferita alle pensioni dei lavoratori dipendenti con una riduzione di 131.491 pensioni (-1,0%), mentre aumenta il numero delle pensioni dei lavoratori autonomi (+300 pensioni) e quelle dei parasubordinati (+26.220 pensioni). Relativamente alle "Altre gestioni", per le pensioni erogate per conto dello Stato (assegni sociali, coltivatori diretti ante 1989, ecc.) si stima una riduzione del 2,9% (-37.661 pensioni).

Nella tabella che segue vengono evidenziati i dati presunti relativi al **movimento delle pensioni** delle principali gestioni con le variazioni delle pensioni vigenti a fine esercizio 2014 rispetto ai dati del 2013.

Gestioni	Pensioni vigenti 31.12.2013	Pensioni liquidate nell'anno 2014	Pensioni eliminate nell'anno 2014	Pensioni vigenti al 31.12.2014	Variazioni Pens. vigenti 2014/2013
Lavoratori dipendenti	12.662.913	390.184	521.675	12.531.422	-131.491 (-1,0%)
di cui:					
- FPLD*	8.859.874	241.177	400.498	8.700.553	-159.321 (-1,7%)
-ex INPDAP	2.840.872	120.276	89.421	2.871.727	30.855 (1,0%)
-ex ENPALS	55.185	2.312	2.944	54.553	-632 (1,1%)
Gestione parasubordinati	295.140	27.970	1.750	321.360	26.220 (8,8%)
Gestione Artigiani	1.659.000	58.000	57.000	1.660.000	1.000 (0,1%)
Gestione commercianti	1.393.700	41.654	45.654	1.389.700	-4.000 (0,3%)
Gestione CD-CM	1.209.400	28.980	25.680	1.212.700	3.300 (0,3%)
Altre Gestioni	1.299.148	49.766	88.165	1.260.749	-38.399 (-3,0%)
Complesso gestioni	18.519.301	596.554	739.924	18.375.931	-143.370 (-0,8%)

*comprende anche i dati della Gestione speciale per l'erogazione dei trattamenti pensionistici al personale degli enti pubblici creditizi, soppressa ai sensi dell'art. 7 del d.lgs n. 357 del 1990.

2.1.6. I servizi erogati

La varietà, vastità e consistenza economica dei servizi erogati dall'Istituto, che sono compresi nelle aree della previdenza, del sostegno al reddito e dell'assistenza, rappresentano una particolarità nell'ambito della P.A. italiana ed europea.

Per svolgere tale compito in un quadro normativo in costante evoluzione, che impone l'aggiornamento continuo delle procedure e dei servizi, l'Inps adotta modelli organizzativi moderni, supportati da soluzioni tecnologiche avanzate, con l'obiettivo di fornire agli utenti risposte soddisfacenti sotto il profilo della

qualità e della tempestività e di attuare un nuovo modo di fare servizio, trasformando la logica operativa del "lavorare per l'utente" in quella del "lavorare con l'utente".

È stata sviluppata una rete multicanale integrata che comprende, da una parte un ampliamento delle modalità telematiche di accesso ai servizi (sito web, Contact Center, Punti cliente) virtualizzando così il fronte aziendale dell'Istituto, dall'altra la ridefinizione del canale fisico di accesso agli stessi, il front line di sede, accrescendone e migliorandone la funzionalità.

Di seguito una sintesi dei servizi erogati dall'Inps, suddivisi per tipologia di utente fruitore:

PER I LAVORATORI DIPENDENTI ASSICURATI	
Servizi di gestione del conto assicurativo	Estratti contributivi (a richiesta o in modo generalizzato anche di tipo certificativo) Certificazione del diritto a pensione Aggiornamento del conto assicurativo a seguito di nuove contribuzioni versate o per integrazione dovute a: contributi figurativi, ricongiunzioni, recupero di periodi assicurati, riscatti, versamenti volontari Assistenza operativa specialistica sulle opportunità offerte dalla normativa vigente Totalizzazione dei contributi versati presso più gestioni pensionistiche al fine di ottenere un'unica prestazione pensionistica Gestione posizione contributiva e dati pensione per i dirigenti di aziende industriali
Prestazioni temporanee	Indennità di maternità e congedo parentale Indennità di malattia Consultazioni attestati di malattia Consultazione certificati di malattia Indennità antitubercolari Cure balneo termali Assegno per congedo matrimoniale Assegno al nucleo familiare/Assegni familiari Indennità di disoccupazione / Aspi e mini Aspi Trattamenti speciali di disoccupazione (per esempio rimpatriati, frontalieri svizzeri, edili, agricoltori) Trattamenti di integrazione salariale Mobilità Trattamenti di fine rapporto e crediti di lavoro, in caso di mancato adempimento del datore di lavoro Trattamenti di fine rapporto ed anticipazioni per gli impiegati dipendenti dalle Esattorie e ricevitorie delle imposte dirette Trattamenti speciali per il personale già dipendente da imprese di assicurazione poste in liquidazione coatta amministrativa Trattamenti di richiamo alle armi

	Congedo retribuito per assistenza a familiari in condizione di handicap grave Permessi e astensioni facoltative dal lavoro Permessi giornalieri per i donatori di sangue e di midollo Permessi giornalieri per i volontari soccorso alpino e speleologico Rimpatrio salme extracomunitari Voucher baby sitting - asilo nido
Pensioni	Anzianità Inabilità Indiretta/reversibilità Invalidità Vecchiaia

PER I PENSIONATI	
Servizi di gestione della pensione	Agglomeramento annuale automatico per le variazioni del costo della vita, secondo le previsioni normative Calcolo, a richiesta, della pensione (per integrazione della posizione assicurativa, per assegni familiari, per motivi legati al reddito) Erogazione a richiesta di supplemento della pensione per contributi accreditati successivamente al pensionamento Predisposizione di modalità di pagamento in linea con le preferenze manifestate dal pensionati

PER I LAVORATORI/PENSIONATI della PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	
Previdenza obbligatoria	Gestione della posizione assicurativa Pensioni di vecchiaia/anzianità Pensioni di inabilità Trattamenti di fine servizio e di fine rapporto Riscatti, ricongiunzioni e totalizzazioni Assicurazione sociale vita
Previdenza complementare	Sostegno e sviluppo della previdenza complementare nel pubblico impiego
Credito e Welfare	Finanziamenti a tassi agevolati per i lavoratori, i pensionati e le loro famiglie Interventi socio-assistenziali a favore di giovani e anziani

PER I LAVORATORI/PENSIONATI DELLO SPETTACOLO E SPORT PROFESSIONISTICO	
Liquidazione e pagamento delle varie tipologie di pensione e delle varie indennità ai lavoratori iscritti	

PER LE IMPRESE	
Servizi di gestione del conto aziendale	Iscrizioni, variazioni e cessazioni aziendali Invio del provvedimento di iscrizione e di comunicazioni relative alle caratteristiche contributive e alle aliquote

	Assistenza per l'invio telematico dei dati aziendali e dei lavoratori Registrazione negli archivi della contribuzione versata Gestione dei crediti vantati dall'Inps Rilascio Estratti conto Certificazioni della regolarità contributiva Autorizzazione ai benefici previsti per le integrazioni salariali ordinarie
Altri servizi	Stato del conto aziendale (situazione creditoria e debitoria, modalità di attivazione delle regolarizzazioni e/o del recupero delle somme dovute)

PER I LAVORATORI AUTONOMI

Servizi di gestione del conto assicurativo	Aggiornamento del conto con la registrazione negli archivi della contribuzione versata, figurativa, da riscatto e da ricongiunzione Invio modulistica prestampata F24 Gestione dei crediti vantati dall'Inps Rilascio Estratti conto Certificazione della regolarità contributiva Totalizzazione, a titolo gratuito, dei contributi versati presso più gestioni pensionistiche al fine di ottenere un'unica prestazione pensionistica
Altri servizi	Stato del conto aziendale (situazione creditoria e debitoria, modalità di attivazione delle regolarizzazioni e/o del recupero delle somme dovute)
Prestazioni temporanee	Indennità di maternità Cure termali Assegni familiari ai Cd/CM e al pensionati delle gestioni autonome (artigiani, commercianti, coltivatori diretti, coloni e mezzadri)
Pensioni	Anzianità Inabilità Indiretta/reversibilità Invalidità Vecchiaia

PER I COLLABORATORI COORDINATI E CONTINUATIVI, I PROFESSIONISTI E GLI ASSOCIATI IN PARTECIPAZIONE

(iscritti alla gestione separata di cui all'art. 2, comma 26 della l. 335/1995)

Servizi di gestione del conto assicurativo	Aggiornamento del conto con la registrazione della contribuzione versata e gestione dei versamenti Assistenza ai committenti per l'invio telematico dei flussi e-Mens (dati mensili relativi ai compensi corrisposti) attivo dal gennaio 2005 Gestione dei crediti vantati dall'Inps Rilascio estratto contributivo Certificazione di regolarità contributiva Totalizzazione, a titolo gratuito, dei contributi versati presso più gestioni pensionistiche al fine di ottenere un'unica prestazione pensionistica
Altri servizi	Informazioni connesse alla apertura della posizione contributiva e sullo stato del conto informazioni sulla normativa in vigore
Prestazioni temporanee	Indennità di maternità Assegni per il nucleo familiare Indennità di malattia limitatamente ai periodi di degenza ospedaliera

	Voucher baby sitting - asilo nido
Pensioni	Anzianità Inabilità Indiretta/reversibilità Invalidità Vecchiata

PER I DATORI DI LAVORO DOMESTICO	
Servizi di gestione del conto aziendale	Aggiornamento del conto con iscrizione e cessazione del collaboratore domestico Invio comunicazioni e modullstica di pagamento prestampata Registrazione contribuzione versata e gestione di eventuali crediti
Altri servizi	Informazioni connesse all'apertura della posizione contributiva e allo stato del conto Informazioni sulla normativa in vigore

PER I CITTADINI SPROVVISTI DI REDDITO E IN CONDIZIONI DI BISOGNO, ANCHE PER MOTIVI DI SALUTE	
Sussidi economici	Assegno sociale ai cittadini italiani e ai cittadini extracomunitari titolari di carta di soggiorno, ultrasessantacinquenni sprovvisti di reddito Pagamento della pensione ai cittadini riconosciuti invalidi civili dal servizio sanitario Nazionale Assegno di accompagnamento per i cittadini inabili

PER LE ALTRE AMMINISTRAZIONI	
Rilascio dell'attestato contenente l'indicatore ISEE - Indicatore Situazione Economica Equivalente - che consente ai cittadini di accedere, a condizioni agevolate, alle prestazioni sociali o ai servizi di pubblica utilità Pagamento, per conto dei comuni, dell'assegno di maternità mensile e per il nucleo familiare Pagamento, a seguito di apposita convenzione, delle rendite Inail	

2.2. Mandato istituzionale e Mission

Nel nostro Paese, l'Inps rappresenta da oltre un secolo, il principale Ente pubblico di previdenza e assistenza, sia per il volume di prestazioni e servizi erogati sia per la platea di utenti interessati.

Un ruolo fondamentale e insostituibile che ha seguito un percorso storico iniziato con l'origine del sistema di sicurezza sociale in Italia, alla fine dell'800, e giunto alla maturità nei giorni nostri identificandosi come **polo unico della previdenza** in Italia e fra i maggiori Enti europei.

L'art.1, comma 2 della legge n. 88/1989, così recita: *"L'Inps, nel quadro della politica economica generale, adempie alle funzioni attribuitegli con criteri di economicità e di imprenditorialità, adeguando autonomamente la propria organizzazione all'esigenza di efficiente e tempestiva acquisizione dei contributi ed erogazione delle prestazioni."*

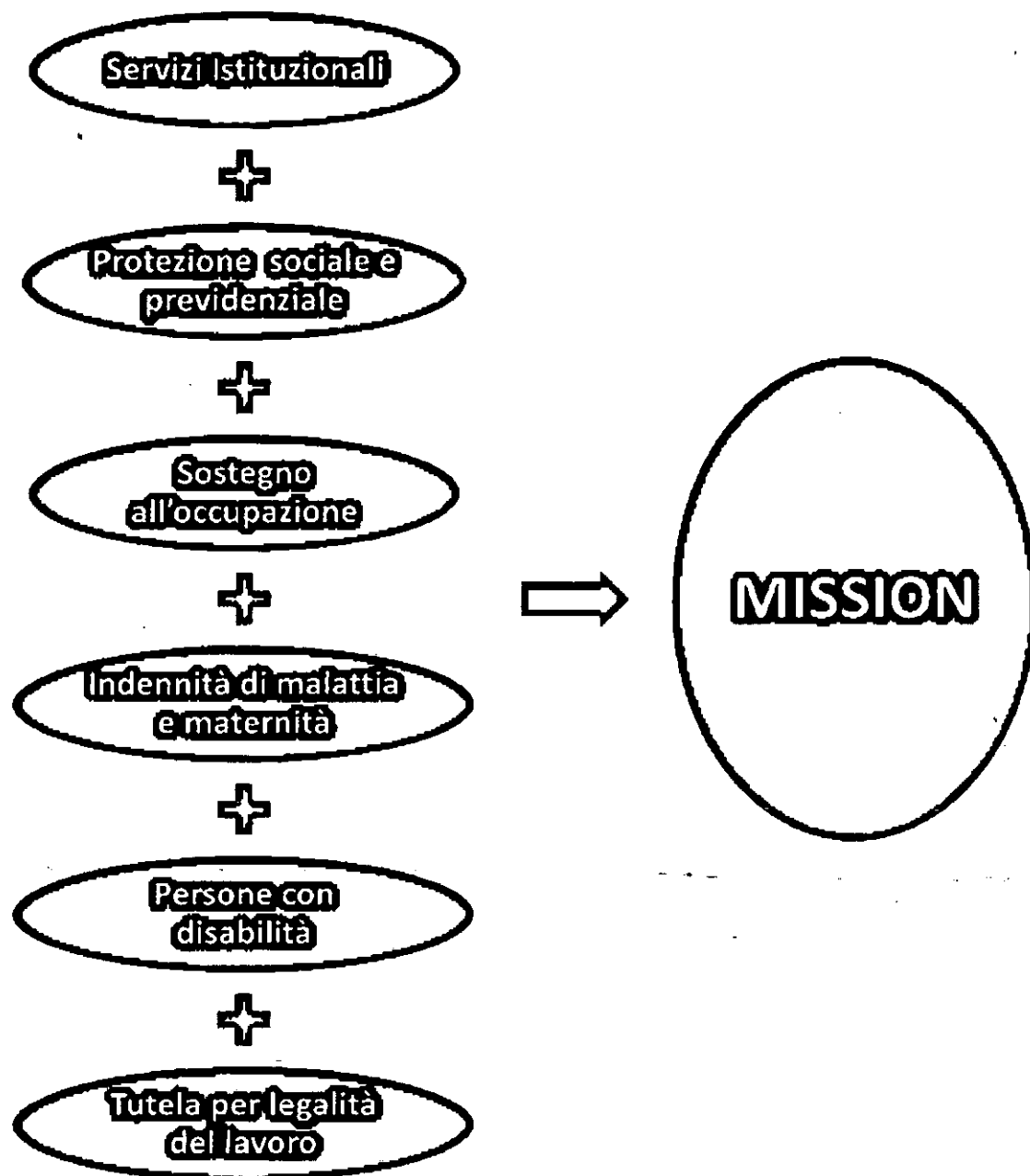
La sua mission è quella di **garantire servizi e protezione sotto il profilo sociale e previdenziale al mondo del lavoro** (lavoratori e imprese), **sostenere l'occupazione e la legalità del lavoro, integrare il reddito delle famiglie disagiate, fornire indennità nei casi di malattia e nella maternità, garantire un reddito alle fasce più deboli della popolazione quali gli anziani privi di reddito e le persone con disabilità.**

Tutto ciò in un momento storico di grandi trasformazioni sociali ed economiche che investono sia il mondo del lavoro, con l'affermarsi della globalizzazione e dei nuovi modelli di lavoro flessibile soggetti al rischio della precarietà, sia l'evoluzione del tessuto sociale, con l'invecchiamento della popolazione da una parte e la crescente presenza di migranti dall'altra, con l'accresciuta necessità di integrazione di culture e comportamenti sociali diversi.

Un altro aspetto da considerare è la **comunicazione sociale**, ossia tutte le attività comunicative legate al settore istituzionale e volte a promuovere un avvicinamento ai cittadini sia per la fruizione dei servizi sia per "dar conto" del proprio operato.

Da qui l'ampliamento dei canali di interazione/comunicazione con l'utenza con l'offerta completa, quando non esclusiva, di servizi on-line, e la pubblicazione sul sito istituzionale dei documenti, appositamente predisposti per l'utenza, "Bilancio sociale" e "Rapporto annuale" oltre alla documentazione istituzionale (ad es. i bilanci)

L'Istituto si trova quindi ad affrontare nuove ed importanti sfide, compito a cui è comunque preparato, dato il percorso storico di oltre un secolo che lo ha visto attore principale della sicurezza sociale a livello nazionale, ed incorporando via via numerosi Enti previdenziali.



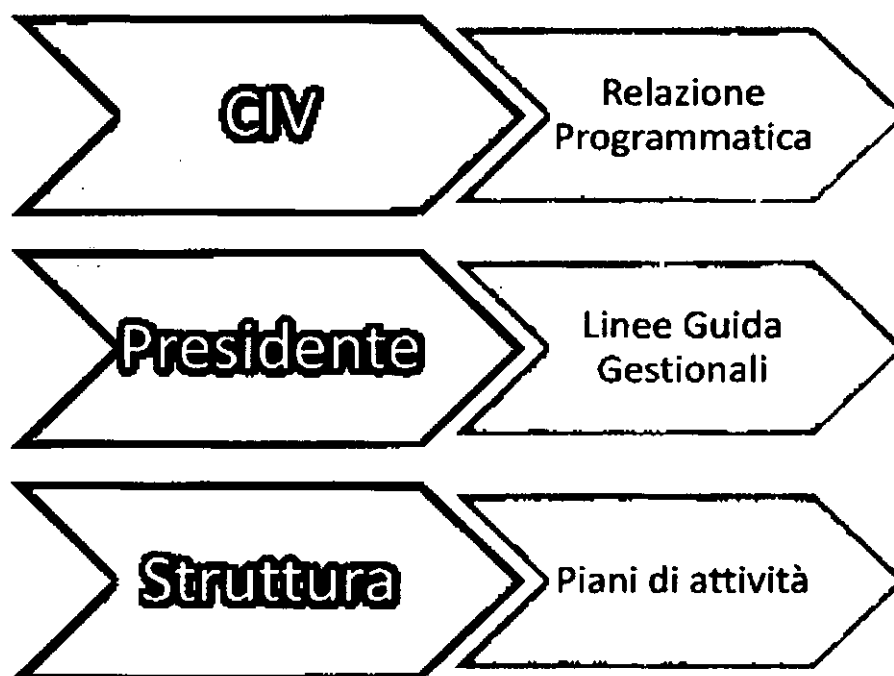
2.3. Albero della *performance*

Il modello organizzativo, gestionale e di governance dell'Istituto è stato impostato coerentemente con il DPR 27 febbraio 2003 n. 97 "Regolamento concernente l'amministrazione e la contabilità degli Enti Pubblici di cui alla Legge 20 marzo 1975 n. 70".

In particolare, il modello di governance dell'Istituto ricerca l'allineamento e la coerenza tra le linee strategiche, gli obiettivi direzionali e le azioni operative, associando ad ognuno di essi appropriati indicatori di performance. La strategia e l'organizzazione vengono coniugate in un insieme coerente di obiettivi, delineando le due dimensioni, strategica e gestionale.

Nell'ambito dell'organizzazione dell'Inps, il CIV si configura come l'organo politico-istituzionale che rappresenta i bisogni della collettività, espressi nelle Linee di Indirizzo e nella Relazione Programmatica triennale.

Gli indirizzi triennali formulati dal CIV, modulati con le priorità espresse dagli organi dell'Istituto e dalle modifiche legislative che impattano sul sistema previdenziale, costituiscono, pertanto la base di partenza per l'intero processo di pianificazione e programmazione dell'Istituto, in cui si inserisce il Piano della Performance.



Le Linee di Indirizzo formulate dal **CIV per il triennio 2014-2016**¹ costituiscono gli indirizzi rappresentativi delle politiche pubbliche di interesse dell'Istituto, elaborati sulla base dello scenario macroeconomico ed istituzionale, della legislazione di settore vigente e delle iniziative legislative in itinere.

Nell'ambito delle direttive strategiche indicate dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo, la **Presidenza dell'Istituto** ha individuato, le **Linee Guida Gestionali per l'anno 2014**.

Gli indirizzi e le priorità gestionali per il 2014 scaturiscono da uno scenario di riferimento influenzato dal perdurare della crisi economica del Paese e dai profondi mutamenti determinati dalle recenti scelte del legislatore.

La Relazione programmatica del CIV, ha preso in considerazione la riforma del mercato del lavoro (legge 92/2012) che ha introdotto, tra l'altro, un nuovo sistema di ammortizzatori sociali che entrerà a regime dal 1° gennaio 2016 e che per ora, si affiancherà alla vigente disciplina per le prestazioni.

È di tutta evidenza che in questo quadro le attività poste in essere dall'Istituto dovranno sempre più fare riferimento ai diritti di cittadinanza ed alle esigenze delle forze sociali ed economiche che, con la loro attività ed operatività, contribuiscono al suo funzionamento.

Infatti, accanto agli obiettivi di economicità che ha posto il legislatore, l'obiettivo principale dell'Inps resta sempre quello di garantire il miglioramento del servizio per i tutti i cittadini, i pensionati, gli assicurati, le aziende, le pubbliche amministrazioni e tutti gli intermediari.

Il raggiungimento di tale obiettivo appare tuttavia condizionato dall'applicazione delle numerose norme emanate dal legislatore che hanno imposto per i prossimi anni una consistente riduzione delle spese di funzionamento dell'Istituto ed il conseguente trasferimento al bilancio dello Stato dei risparmi realizzati.

¹ disponibili sul sito dell'Istituto nella sezione: l'Istituto > Organi Istituzionali > Il consiglio di indirizzo e vigilanza > Archivio informazioni dal CIV

Nella tabella seguente è riportata la declinazione delle Linee di Indirizzo con i relativi *outcome* previsti, all'interno delle quali sono stati individuati gli obiettivi strategici dell'Istituto per il 2014:

Linea di Indirizzo	Outcome previsti
1 - Interventi sulla struttura organizzativa dell'Istituto	Riassetto organizzativo e funzionale dell'Istituto (Direzione Generale e strutture territoriali) e razionalizzazione delle strutture organizzative, maggiore efficienza organizzativa e gestionale, maggiore ascolto del territorio, incremento della prossimità fisica/telematica all'utenza
2 - Politiche del personale	Attuazione di politiche del personale mirate a realizzare un corpo operativo integrato e professionalmente preparato, in grado di rispondere efficacemente ai nuovi e maggiori adempimenti attribuiti all'Inps, in particolare attraverso la realizzazione del piano triennale dei fabbisogni, in linea con le indicazioni normative in tema di spending review.
3 - Interventi sul processo soggetto contribuente	Accrescimento della capacità di riscossione dei contributi e della correttezza delle aziende, realizzazione dell'unificazione delle procedure di accertamento, di riscossione e di verifica contributiva per tutti i soggetti contribuenti, anche attraverso processi innovativi per l'accertamento contributivo e l'ampliamento dell'attività di vigilanza, la semplificazione delle denunce contributive mensili per l'aggiornamento del conto assicurativo per tutte le gestioni e l'unificazione delle modalità di versamento delle diverse gestioni
4 - Interventi sul processo assicurato pensionato	Qualità e tempestività dei servizi resi, minore impatto su assicurati e pensionati nell'erogazione dei "nuovi" servizi relativi alle prestazioni pensionistiche, gestione completa ed integrata del conto assicurativo delle gestioni pubbliche e private
5 - Interventi sulle prestazioni a sostegno del reddito	Qualità e tempestività dei servizi resi, minore impatto su assicurati e pensionati degli interventi per l'integrazione e delle recenti disposizioni normative in materia di sostegno al reddito
6 - Interventi sulle prestazioni creditizie e le politiche sociali	Razionalizzazione ed efficientamento delle prestazioni creditizie e delle politiche sociali degli iscritti alla Gestione pubblica
7 - Interventi sull'invalidità civile e le prestazioni assistenziali	Miglioramento ed efficientamento dei processi di gestione per poter ridurre i tempi di conclusione del procedimento ed il contenzioso legato all'invalidità civile

Linea di Indirizzo	Outcome previsti
8 - Interventi in materia di contenzioso	Riduzione strutturale del contenzioso ed eliminazione delle criticità presenti a livello territoriale attraverso l'applicazione di specifici e mirati Interventi
9 - Interventi sul patrimonio immobiliare e mobiliare	Valorizzazione dei beni immobiliari nell'ambito del riassetto organizzativo e funzionale dell'Istituto, conseguimento della massima redditività del patrimonio mobiliare e immobiliare
10 - Interventi sui servizi generali ed istituzionali	Consolidamento di standard sempre più omogenei di qualità e trasparenza dei servizi erogati, integrazione dei sistemi di sviluppo della performance e delle risorse umane, ottimizzazione della qualità dei servizi e dei sistemi IT per l'adeguamento ai nuovi assetti organizzativi e della comunicazione interna ed esterna

3. Analisi del contesto

3.1. Analisi del contesto esterno

Con la confluenza di INPDAP ed ENPALS, l'INPS è diventato il polo unico per la gestione della previdenza sociale nazionale e risponde allo specifico obiettivo di rendere più efficiente ed efficace il servizio pubblico, assicurando ai cittadini un unico soggetto interlocutore. Il ruolo dell'Istituto, già perno fondamentale del sistema di protezione sociale, viene quindi ulteriormente ampliato e rafforzato, assumendo un compito primario, sia come Ente erogatore di prestazioni e di servizi, sia come principale attore nell'attuazione delle politiche previdenziali e sociali.

L'effettivo impatto dell'Inps (comprensivo della Gestione dei dipendenti pubblici exINPDAP e dei lavoratori dello spettacolo exENPALS) sul sistema economico italiano, è evidenziato nella tabella seguente:

LA POPOLAZIONE INTERESSATA E LA SPESA	Utenti Inps ¹ su totale residenti	72,0%
	Utenti Inps su totale residenti in età da lavoro e anziani	83,7%
	Spesa prestazioni pensionistiche e non pensionistiche su PIL	18,9%
GLI ASSICURATI	Assicurati Inps sul totale degli occupati	98,1%
	Assicurati Inps su forze lavoro ²	87,7%
LE PENSIONI E I PENSIONATI	Pensioni Inps su totale pensioni	90,2%
	Pensionati Inps su totale pensionati	96,1%

1 - Sono compresi i pensionati, i lavoratori e i beneficiari delle prestazioni a sostegno del reddito.

2 - Forze lavoro: secondo la definizione Istat, comprendono le persone occupate e quelle disoccupate in cerca di lavoro

Fonte - Inps Rapporto Annuale 2012

La situazione dell'INPS, quale ente gestore non solo di tutto il sistema pensionistico pubblico, ma anche delle prestazioni di sostegno al reddito e di molte delle prestazioni a carattere assistenziale, si presenta dunque sostanzialmente unica nel panorama internazionale, caratterizzandosi per i contenuti costi di funzionamento; negli altri paesi europei, infatti, prevalgono modelli di gestione del Welfare caratterizzati da molteplici Enti che svolgono in maniera disgiunta le attività previdenziali e assistenziali svolte a livello nazionale dall'INPS.

Nello schema di seguito, si fornisce una vista di confronto sulla composizione dei sistemi di Welfare dei principali paesi europei.

SUDDIVISIONE DEGLI ENTI PREPOSTI ALLA SICUREZZA NEI MAGGIORI PAESI DELLA UE				
Tipologia prestazione	ITALIA	FRANCIA	GERMANIA	REGNO UNITO
PENSIONI (vecchiaia, anzianità, superstiti, disabilità, inabilità)	INPS, Enti di previdenza Privati	CNAV, AGIRC, ARRCO, CARSAT, CNAVPL, CNBF, Regional Fund of RSI, CNAMTS, ARS, CPAM	DRB, RDR, DRKBS, Old-age pension Funds for Farmers	DWP, DCS
SOSTEGNO REDDITO (malattia, maternità, assegni familiari)	INPS	UNCAM, CNAMTS, ARS, CPAM, UNCAM, Fondi nazionali e regionali di RSI, OC, CNAF, CAF	DVKA (circa 200 fondi di Assicurazioni per malattia e maternità), BVA	NHS, Employers, CSA
SOSTEGNO OCCUPAZIONE (disoccupazione, mobilità, cassa integrazione)	INPS	UNEDIC, Employment Service, URSSAF, UNEDIC	BFA, Direttorati regionali, Agenzie locali per l'impiego	Jobcentre Plus
SOSTEGNO ASSISTENZIALE GARANZIA REDDITO (invalidità civile, reddito minimo garantito, assegno sociale anziani senza reddito, assistenza a livello locale)	INPS, Comuni, Regioni	CNAMTS, CARSAT, CAF, Service for Social action at regional or local level	AOK-Bundesverband, Istituti di assistenza Sociale a livello regionale e multi-municipali	DCS, HM Revenue and Customs
INFORTUNI SUL LAVORO E MALATTIE PROFESSIONALI (indennità, rendite)	INAIL	CNAMTS, ARS, CPAM	Associazioni di assicurazioni delle Imprese, Fondi di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro	HSE

Fonte: Missoc (Mutual Information System on Social Protection) - 2013.

Francia: AGIRC: Supplementary pension for managerial staff; ARRCO: Supplementary pension for employees; ARS: Regional Health Agency; CAF: Family Benefit Fund; CARSAT: Fund for pension insurance and health at work; CNAMTS: National Sickness Insurance Fund for Employees; CNAF: National Family Benefit Fund; CNAMTS: National Sickness Insurance Fund for Employees; CNAV: National old age Insurance Fund; CNAVPL: National old-age Insurance Fund for the liberal professions; CNBF: National Fund for the French Bar Council; CPAM: Primary Sickness Insurance Fund; OC: Agency under Contract; RSI: Social Protection Scheme for the Self-employed; UNCAM: National Union of Sickness Fund; UNEDIC: National Union for Employment in Industry and Commerce; URSSAF: Unions for the Collection of Social Insurance and Family Benefit Contributions.

Germania: BFA: Federal Employment Agency; DRB: German Pension Insurance; RDR: Regional Institution of the German Pension; DRKBS: German Pension Insurance-Mining, Railways, Sea.

Gran Bretagna: CSA: Child Support Agency; DCS: Disability and Carers Service; DWP: Department for work and Pensions; NHS: National Health Service; HSE: Health and Safety Executive.

3.2. Analisi del contesto interno

3.2.1. Il sistema informativo dell'Istituto ed il processo di telematizzazione

L'INPS ha da sempre rivestito un ruolo centrale nel sistema del Welfare, che negli anni si è rafforzato con nuovi e crescenti compiti normativamente previsti dal legislatore. Ad oggi, anche a seguito dell'incorporazione degli Enti soppressi, l'Istituto governa uno dei più grandi patrimoni di dati e applicazioni del sistema Italia attraverso la gestione di strumenti informativi basati sui dati anagrafici, retributivi e pensionistici della quasi totalità della cittadinanza.

Sviluppo della piattaforma tecnologica INPS in logica "Cloud Computing" di integrazione delle informazioni di Welfare degli Enti previdenziali.

Facendo leva sul livello di innovazione tecnologica legata alla de-localizzazione dei servizi e al potenziamento delle reti per lo scambio dati, nonché sulla maturità e solidità del proprio Sistema Informativo e sulla rilevanza delle informazioni gestite, l'INPS si pone l'obiettivo, nel prossimo triennio, di evolvere la propria struttura informativa allo scopo di candidarsi come Polo nazionale per l'erogazione dei servizi ICT per il Welfare in modalità "Cloud Computing".

Ciò significa che l'Istituto, anche in conformità con le linee guida dell'AGID (Agenzia per l'Italia Digitale) sul consolidamento dei Data Center, si renderà disponibile a porsi, nei confronti delle Pubbliche Amministrazioni appartenenti alla filiera del Welfare, come polo attivo in qualità di cloud service provider, prioritariamente per l'erogazione di servizi (Software As A Service - SaaS) e di piattaforme applicative (Platform As A Service - PaaS), e, all'occorrenza, anche per la fornitura di infrastrutture (Infrastructure As A Service - IaaS).

Completamento del processo di telematizzazione delle istanze di servizio in logica di integrazione con i processi gestionali interni

Lo sviluppo tecnologico, la sempre maggiore alfabetizzazione informatica degli utenti e l'elevato livello di informatizzazione degli intermediari professionali rendono ormai possibile ed altamente efficace la ricezione delle istanze di servizio in modalità esclusivamente telematica. A completamento di un percorso avviato nel 2010 (Determinazione presidenziale n. 75 del 30/06/2010 e successiva Determinazione presidenziale n. 277 del 24.06.2011), attraverso

cui l'Istituto ha puntato in maniera decisa sulla telematizzazione (oggi modalità esclusiva di ricezione delle istanze per la generalità dei servizi), è obiettivo primario accelerare il processo di potenziamento dei servizi telematici già in atto presso INPDAP e ENPALS a fronte della incorporazione dei due Enti in INPS.

L'estensione del programma di telematizzazione rappresenta, dunque, un rilevante strumento per indirizzare l'omogeneità nell'erogazione della gestione pubblica e dello spettacolo, sia in termini di fruibilità da parte dei cittadini e delle aziende e miglioramento dell'accessibilità per le categorie più deboli, sia in termini di mantenimento degli standard qualitativi dell'Istituto e secondo il modello già adottato per la gestione privata. A tal fine, deve necessariamente essere garantita la realizzazione degli opportuni interventi per l'uniformità e la compatibilità dei sistemi informatici di supporto e delle procedure relative degli Enti incorporati, anche in un'ottica di integrazione e reingegnerizzazione delle procedure di "back office" e di incremento della digitalizzazione ed automazione dei processi.

3.2.2. Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo dell'Istituto

Dal 1983 l'INPS ha introdotto un sistema di Pianificazione, Programmazione e Controllo di gestione che consente, oggi, di monitorare tutte le attività svolte nelle strutture, utilizzare tecniche di budgeting, controllare la qualità dei processi e dei prodotti/servizi erogati e valutare i risultati raggiunti, legando una quota-parte del salario (incentivo) al raggiungimento totale o parziale degli obiettivi programmati.

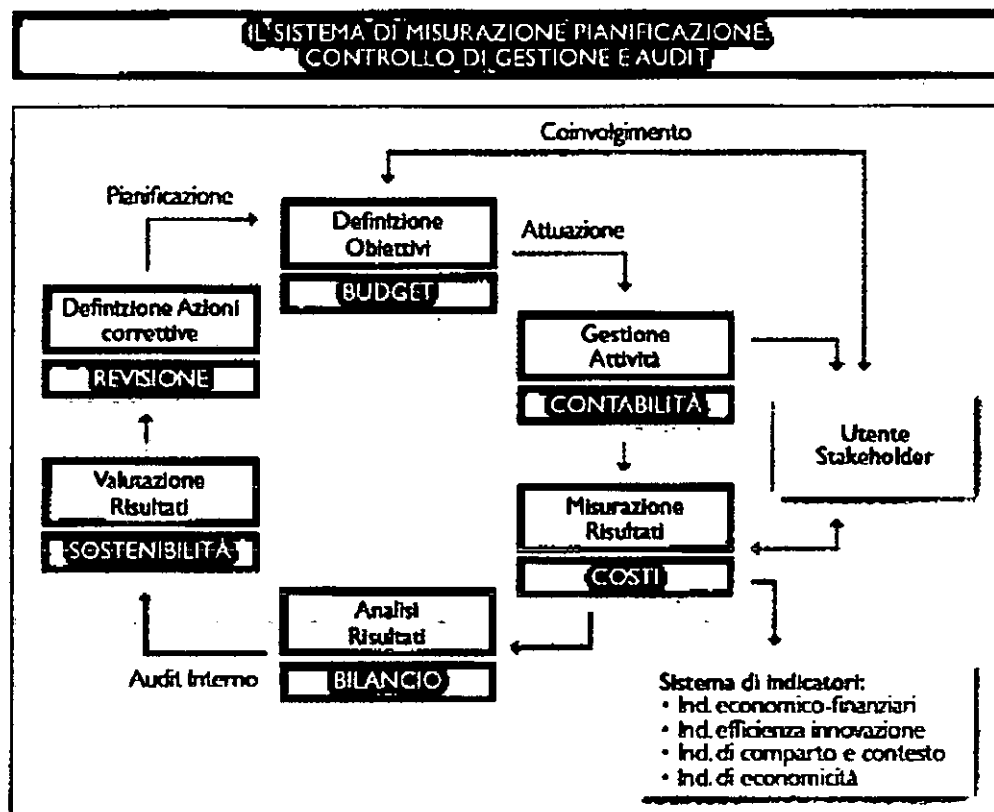
Obiettivo dell'Istituto è quello del **miglioramento ulteriore e continuo** dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi, contribuendo all'incremento della produttività ed al contenimento dei costi di gestione.

Il sistema si compone delle seguenti componenti:

- Controllo strategico → valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, dei programmi e degli altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti.
- Controllo di gestione → verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati.
- Internal auditing → controlli generali di regolarità amministrativa, analisi e quantificazione dei rischi, delle disfunzioni e delle irregolarità nei

processi amministrativi e di servizio; verifica della funzionalità dei sistemi di prevenzione frodi del sistema aziendale.

Il sistema adottato per la definizione, misurazione e valutazione degli obiettivi è rappresentato schematicamente nella figura seguente.



Per poter misurare e comparare fra loro i diversi prodotti/servizi realizzati ed erogati dall'Istituto, si utilizza un processo di normalizzazione che, attraverso l'uso di parametri e fattori numerici, permette di definire la **produzione dell'Istituto secondo criteri di omogeneità**, permettendone la comparazione in termini di consumi di risorse e di tempi di lavorazione.

La produzione dell'Istituto si compone di servizi, prestazioni e risultati gestionali molto eterogenei, che si realizzano nell'ambito di attività differenziate nelle modalità operative, nel grado di difficoltà e nella **capacità di assorbimento delle risorse**.

Al fine di misurare il complesso della produzione in modo omogeneo è stato necessario individuare una **unità di equivalenza della produzione**, che consentisse di raffrontare oggettivamente gli innumerevoli output, materiali e immateriali, generati dai diversi processi di lavorazione. Tale unità di

equivalenza della produzione è rappresentata dal **punto omogeneizzato**¹, che corrisponde al volume di attività eseguibili nell'unità di tempo.

Il meccanismo del punto omogeneizzato permette la definizione dei costi, inteso come consumo di risorse, per prodotto/processo di lavorazione, consentendo il collegamento tra gli obiettivi di risultato e le risorse impiegate per conseguirli.

3.2.3. Le politiche formative

Nel quadro delle politiche di sviluppo del personale, l'Inps riserva alla formazione una funzione fondamentale per favorire l'accrescimento delle professionalità e dei livelli di conoscenze delle risorse umane impegnate nei diversi processi di lavoro.

Le linee di indirizzo strategico per il triennio 2014-2016 individuano, pertanto, la necessità di realizzare uno "sviluppo delle risorse" finalizzato sia alla valorizzazione e alla motivazione del personale, attraverso percorsi di sviluppo professionale improntati a effettivi criteri di meritocrazia e selettività, sia alla predisporre di piani di formazione continua, anche al fine di garantire omogenei livelli di conoscenza delle tematiche che l'Istituto è chiamato a gestire anche a seguito dell'incorporazione degli enti soppressi.

Nel corso del 2013, nelle more della riorganizzazione dell'Ente a conclusione del complessivo processo di integrazione, è stata costituita la Direzione centrale Formazione e sviluppo competenze, con il compito di integrare il governo dei processi di formazione e di sviluppo professionale ed economico del personale, compresa la definizione e la gestione dei sistemi di valutazione della performance individuale.

Nel corso del 2013 le attività di formazione hanno riguardato la generalità del personale ai diversi livelli di responsabilità; inoltre, come previsto dalla legge n. 122/2010, le iniziative sono state sviluppate anche in collaborazione con la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione.

L'attività di formazione è realizzata per iniziativa della struttura centrale e delle sedi regionali privilegiando, queste ultime, le modalità di formazione on the job.

Particolare rilievo ha avuto nel corso del 2013 l'iniziativa formativa nazionale denominata "Strategia dei vasi comunicanti", di cui si prevede il completamento nell'anno 2014, rivolta a diffondere una cultura dello scambio e

¹ Il coefficiente di omogeneizzazione esprime il tempo necessario all'esecuzione di precise sequenze di attività, correlate a ciascun prodotto sulla base delle prassi codificate nei flussi standardizzati di processo.

dell'accrescimento delle conoscenze e delle competenze necessarie per agire nell'ambito del nuovo modello organizzativo integrato, a promuovere l'omogeneità delle metodologie di lavoro, a riqualificare le professionalità del territorio, a seguito della ricollocazione funzionale nell'ambito del processo di integrazione e riorganizzazione.

Ulteriori obiettivi posti alle attività di formazione, anche in linea con le linee di sviluppo dell'ente indicate nel Piano industriale 2014-2016, riguardano la formazione tecnico-specialistica e la conservazione e manutenzione delle conoscenze, il supporto al complessivo processo di cambiamento organizzativo rivolto all'integrazione, nonché la valorizzazione delle "figure chiave" professionali nell'ottica di garantire standard elevati di servizio all'utenza.

3.2.4. Il benessere organizzativo

Il "benessere organizzativo" fa riferimento allo stato di salute di un'organizzazione in rapporto alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei risultati. Nell'ambito delle iniziative finalizzate a sviluppare processi di miglioramento nel campo del benessere organizzativo, l'Istituto ha proseguito nella direzione, intrapresa da tempo, di adottare disposizioni organizzative finalizzate a migliorare costantemente l'ambiente di lavoro.

Tra queste, in primo luogo vi è la tutela della salute dei dipendenti sui luoghi di lavoro che rappresenta un'essenziale funzione sociale di sicurezza del lavoratore sotto il profilo psico-fisico. Le attività di tutela della sicurezza dei lavoratori hanno riguardato la predisposizione del servizio di prevenzione e protezione nelle strutture operative, la nomina delle figure previste dalla normativa (responsabili della sicurezza), l'assegnazione dei compiti di tutela della salute dei dipendenti al medico competente, l'elaborazione della mappa dei rischi, l'emanazione ed il costante aggiornamento del "Manuale della sicurezza". Sono stati effettuati appositi interventi formativi al personale sulla base delle preventive analisi sui reali fabbisogni.

Sulla intranet dell'Istituto è stata attivata una "Bacheca informativa elettronica", per diffondere la cultura della sicurezza sui luoghi di lavoro ed è stato formalizzato il "Piano per la gestione delle emergenze" dove vengono illustrate le procedure di emergenza e di evacuazione che i dipendenti devono seguire in caso di necessità.

L'Istituto ha inoltre avviato nell'anno 2013 e completato nei primi mesi dell'anno 2014 un programma per la rilevazione del benessere organizzativo,

che andrà successivamente a convergere con le modalità di rilevazione predisposte dalla Civit (oggi Anac).

La rilevazione, è stata effettuata tramite due distinte fasi:

1. La prima fase, qualitativa, ha utilizzato la metodologia del focus group ed è stata orientata a rinvenire i fattori specifici per il personale dell'Istituto che determinano l'esistenza o meno del benessere organizzativo.
2. La seconda fase, quantitativa, ha visto la somministrazione on line a tutto il personale, in modalità volontaria ed anonima, di un questionario costruito sulla base dei fattori individuati durante la precedente rilevazione qualitativa.

Il questionario ha indagato sia il grado di rilevanza attribuito ad ogni fattore nel determinare il benessere sul lavoro, sia la valutazione degli intervistati in merito all'effettiva presenza di detti fattori all'interno della personale realtà lavorativa e, quindi, il correlato grado di soddisfazione del personale.

Nel corso del 2014, le attività sopra esposte saranno ulteriormente integrate con la somministrazione del questionario emanato dalla CIVIT (oggi ANAC) in materia di benessere organizzativo in data 29 maggio 2013, le cui risultanze saranno pubblicate nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale.

Per quanto concerne l'ambito dello sviluppo delle pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, nel maggio 2011 è stato istituito il Comitato Unico di Garanzia dell'Istituto, con le seguenti finalità:

- assicurare, nell'ambito del lavoro pubblico, parità e pari opportunità di genere, rafforzando la tutela dei lavoratori e delle lavoratrici e garantendo l'assenza di qualunque forma di violenza morale o psicologica e di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua;
- favorire l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, migliorando l'efficienza delle prestazioni lavorative, anche attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e di contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica nei confronti dei lavoratori e delle lavoratrici;

- razionalizzare e rendere efficiente ed efficace l'organizzazione della Pubblica Amministrazione anche in materia di pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e benessere dei lavoratori e delle lavoratrici, (in considerazione del D.Lgs. 150/2009 e delle indicazioni derivanti dal D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 -Testo Unico in materia della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro - come integrato dal D.Lgs. 3 agosto 2009, n. 106 (Disposizioni integrative e correttive del D.Lgs. 81/2008) e dal D. Lgs. 11 aprile 2006, n. 1098, come modificato dal D.Lgs. 25 gennaio 2010, n. 5 (Attuazione della direttiva 2006/54/CE relativa al principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego)).

Nella Intranet dell'Istituto è presente una sezione dedicata al CUG, utile a pubblicizzare le attività e a diffondere informazioni sul tema delle pari opportunità.

Infine, il Comitato ha predisposto un Piano delle azioni positive che è stato sottoposto all'attenzione degli Organi dell'Ente, raccogliendone la condivisione, così da potersi tradurre in specifiche azioni organizzative e gestionali, con precisi obiettivi da realizzarsi nel triennio.

3.2.5. Collegamento con il Piano di prevenzione della corruzione e con il Piano triennale per la trasparenza e l'integrità

Il collegamento tra il Piano della performance e i documenti programmatici in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e integrità delle amministrazioni risponde a specifiche disposizioni normative emanate negli ultimi anni, secondo una linea di continuità che, dalle misure di promozione della trasparenza contenute nel D.Lgs. n. 150, si sviluppa fino alle precise e prescrittive disposizioni di cui alla L. n. 190/2012 e al D. Lgs. n. 33/2013.

Il presente Piano della performance si pone pertanto in linea di coerenza con l'intento di sviluppare tale Integrazione.

In particolare, tra gli Obiettivi di Miglioramento del Piano 2014 (come specificato nel capitolo 4) si evidenzia una specifica linea di attività, nell'ambito della Linea Guida Gestionale 10.3 rivolta a consolidare le condizioni per una compiuta integrazione fin dal prossimo Piano della performance 2015-2017:

- Coordinamento del Piano della performance con il Programma della trasparenza e con il Piano di prevenzione della corruzione ed efficientamento del ciclo di gestione della performance (misurazioni, reportistica, correlazione con dati economico-finanziari).

Inoltre, due ulteriori Obiettivi di Miglioramento sono finalizzati a ridurre il rischio di erogazione di prestazioni indebite attraverso lo sviluppo dell'automazione di processo, in particolare nell'attuale fase di integrazione delle linee di servizio degli enti soppressi, qualificandosi come strumento fondamentale per il perseguimento degli obiettivi di trasparenza e tracciabilità considerati presupposto di un'efficace azione di prevenzione della corruzione:

- Automazione dei controlli sulla sussistenza dei requisiti per l'erogazione delle prestazioni pensionistiche (nell'ambito della Linea Guida Gestionale 4.1)
- Automazione dei controlli sulla sussistenza dei requisiti per l'erogazione delle prestazioni a sostegno del reddito (nell'ambito della Linea Guida Gestionale 5.1)

Con Determinazione n. 21/2014, il Commissario straordinario dell'Inps ha adottato, inoltrandolo al Consiglio di indirizzo e vigilanza, il Piano triennale di prevenzione della corruzione 2014 – 2016, di cui una sezione è costituita dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità per il medesimo triennio.

Il CIV, con propria Deliberazione n. 7/2014, ha adottato in via definitiva detto Piano, trasmettendolo inoltre al Dipartimento della Funzione Pubblica secondo le vigenti disposizioni di legge in materia.

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione rappresenta un documento di natura programmatica rivolto a definire una strategia di prevenzione della corruzione nell'ambito dell'amministrazione, sulla base di un'analisi preliminare dell'organizzazione, delle prassi e delle regole di funzionamento, in termini di possibile esposizione al fenomeno corruttivo.

Pertanto, il Piano espone un quadro coerente di iniziative rivolte a ridurre significativamente il rischio di comportamenti corrotti. Tali iniziative sono riconducibili sia all'applicazione di misure disciplinate dalla normativa vigente in materia, sia all'autonoma individuazione da parte dell'amministrazione stessa, in relazione al proprio contesto organizzativo e operativo.

Tra i contenuti del Piano va ricompresa, altresì, la descrizione del sistema di *"gestione del rischio"* adottato dall'amministrazione, in termini di attività coordinate e finalizzate a controllare l'emergenza di possibili fenomeni corruttivi attraverso:

- la mappatura dei processi esposti al rischio corruzione;
- la valutazione, per ciascun processo, del relativo rischio;
- l'individuazione degli interventi correttivi idonei a neutralizzare o ridurre i rischi individuati, evidenziando in termini di priorità quelli di livello più elevato.

Nella tabella seguente sono esposti in sintesi gli Obiettivi organizzativi così come previsti nel Piano per il triennio 2014-2016

OBIETTIVI ORGANIZZATIVI PREVISTI NEL PTPC 2014 - 16					
Nr	AREA TEMATICA	OBIETTIVI	TEMPISTICA	Indicatori	Strutture coinvolte
1	Codici di comportamento e disciplina delle inconfiribilità e incompatibilità e delle autorizzazioni	Realizzazione delle previsioni contenute nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2014-2016	Semestrale	% di realizzazione	DCIAS DC Risorse Umane
2	Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito	Realizzazione di un sistema di tutela del segnalanti e diramazione della relativa informazione	Annuale	SI/NO	DCIAS DC Risorse Umane
3	Formazione	Realizzazione dell'attività formativa indicata nel piano triennale delle prevenzione della corruzione 2014-2016	Annuale	% del personale sottoposto a formazione rispetto al personale individuato	DC Formazione
4	Criteri d'impiego / Rotazione del personale	Definizione dei criteri attuativi	Annuale	SI/NO	DCIAS DC Risorse Umane DC Formazione DC Organizzazione
5	Mappatura dei processi a rischio corruzione	Realizzazione della mappatura	Triennale	% di realizzazione	Tutte le Direzioni di livello generale, Coordinamenti e Direzioni Regionali
6	Azioni correttive relative ai rischi individuati	Realizzazione delle soluzioni individuate	Pluriennale	% di realizzazione	Tutte le Direzioni di livello generale, Coordinamenti e Direzioni Regionali
7	Tempi dei procedimenti	Monitoraggio su nr. 10 processi	Annuale	% di realizzazione	DCIAS PPC Direzioni di prodotto di volta in volta interessate
8	Adempimenti disposti dalla Legge n. 190/2012	Predisporre la proposta del PTPC 2015 - 17 . (art.1, comma 8, legge n. 190/12).	Annuale	SI/NO	DCIAS

La tempistica indicata per tali Obiettivi, accorpata per area tematica di riferimento, va rapportata alla durata annuale, tenendo conto che:

- per l'Obiettivo n. 5, pianificato sull'arco temporale triennale, la percentuale di realizzazione per il 2014 può essere individuata nel 33%;
- per l'Obiettivo n. 6, l'arco temporale di svolgimento va inteso come pluriennale in quanto si tratta dell'individuazione di azioni correttive relative a rischi operativi e pertanto fa riferimento ad attività a sviluppo costante e quindi non limitabili nel tempo.

La realizzazione degli Obiettivi ricade nell'ambito di competenza delle strutture coinvolte, come indicato nel prospetto che segue. Gli interventi della DC Ispettorato, audit e sicurezza sono riconducibili alle funzioni esercitate dal Responsabile della prevenzione della corruzione, in conformità alle disposizioni di legge vigenti in materia.

Come già anticipato, il Piano di prevenzione della corruzione contiene in allegato il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità dell'Istituto 2014-2016.

Il Programma si colloca in un contesto normativo segnato da una incisiva evoluzione delle politiche rivolte alla trasparenza amministrativa. Infatti, l'emanazione della D. Lgs. n. 33/2013 - che riordina la disciplina in materia di obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle amministrazioni pubbliche - pone l'Istituto di fronte all'obbligo di riordinare e ampliare le informazioni da rendere pubbliche e utilizzabili da ogni cittadino.

In tale contesto, le finalità della trasparenza amministrativa vanno perseguite, secondo le rigide prescrittività dettate dal richiamato decreto, nell'ambito più generale delle azioni previste dalla legge anticorruzione n. 190/2012, ponendo tra l'altro l'esigenza di un'ampia riorganizzazione della sezione del portale internet istituzionale dedicata alla trasparenza.

Il Programma espone quindi alcune specifiche iniziative di comunicazione della trasparenza, che saranno oggetto di monitoraggio e valutazione nel corso dell'anno:

- implementazione dell'area web "Amministrazione trasparente", portando a completa conclusione nel biennio il popolamento della nuova alberatura prevista dal citato D.Lgs. n. 33/2013;
- iniziative e strumenti di comunicazione per la diffusione dei contenuti e dei dati pubblicati, anche attraverso momenti di confronto con gli altri Enti pubblici sull'esperienza maturata in materia;
- organizzazione delle Giornate della trasparenza, rivolte in particolare al coinvolgimento degli *stakeholder* per la promozione e la valorizzazione della trasparenza nelle amministrazioni pubbliche.

Infine, viene definito un puntuale processo di attuazione del Programma, che contiene la precisa individuazione dei dirigenti responsabili della pubblicazione dei dati, delle misure organizzative rivolte ad assicurare regolarità e tempestività dei flussi informativi, del relativo sistema di monitoraggio, degli strumenti di rilevazione dell'effettivo utilizzo dei dati da parte degli utenti della sezione "Amministrazione trasparente".

Sintesi dell'analisi del contesto interno ed esterno

Contesto Interno

PUNTI DI FORZA

- Dislocazione territoriale che consente una vicinanza con l'utenza
- Orientamento al cliente
- Elevata telematizzazione
- Personale specializzato
- Processi standardizzati

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Elevata età media del personale e conseguente perdita di competenze in seguito a pensionamento
- Blocco del turn over

Contesto Esterno

OPPORTUNITA'

- Affermarsi come punto di riferimento per la gestione del "Sistema Welfare", sia a livello centrale che regionale
- Farsi promotore di campagne /attività a favore dell'economia e di contrasto al lavoro nero.

MINACCE

- Possibili difficoltà di raccordo/comunicazione con enti territoriali e/o istituzionali che si riflettono in una possibile perdita di tempestività rilevata dall'utenza
- Normativa previdenziale in continua evoluzione
- Eterogeneità dell'utenza

4. Obiettivi strategici

4.1. Il processo di programmazione e budget Inps

Il processo di programmazione e budget, nella sua accezione tradizionale, si caratterizza per l'individuazione in sede previsionale, sia dei risultati attesi e dei relativi costi di produzione, sia delle scadenze temporali fissate per il conseguimento degli obiettivi.

Il processo di pianificazione in INPS prende avvio con la predisposizione da parte del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza della Relazione Programmatica che delinea le Linee di Indirizzo strategico da intraprendere nell'arco di un triennio e si conclude con l'assegnazione del budget annuale ai dirigenti responsabili delle strutture e delle aree manageriali.

Il Direttore Generale dà avvio al processo di programmazione e budget attivando i centri di responsabilità di primo livello, centrali e territoriali.

I Direttori centrali e regionali, individuano, per ciascun obiettivo assegnato, le aree dirigenziali responsabili che propongono il piano delle attività per gli obiettivi loro assegnati ed il relativo impiego di risorse umane e finanziarie.

I Direttori centrali e regionali negoziano le proposte di piani con il Direttore Generale; il successivo consolidamento determina l'assegnazione del budget da parte del Direttore Generale ai centri di responsabilità di livello centrale e regionale e da parte dei responsabili delle strutture ai dirigenti responsabili delle strutture/aree di competenza.

La Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione cura le fasi di avvio, monitoraggio e consuntivazione dell'intero processo, producendo specifici documenti e report per gli organi, utilizzando tecniche di contabilità analitica e forecasting. In seguito all'emanazione dei Piani triennali di prevenzione della corruzione, la Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, di concerto con la Direzione centrale Ispettorato, audit e sicurezza, è anche impegnata in specifiche attività di monitoraggio richieste di volta in volta dal Responsabile della prevenzione della corruzione.

Lo stato di avanzamento del piano annuale delle strutture centrali e territoriali dell'Istituto, che discende dagli obiettivi strategici, è soggetto a verifiche trimestrali di budget, anche al fine di gestire eventuali criticità ed introdurre i necessari correttivi, attraverso, ad esempio, una diversa programmazione di impiego delle risorse umane ed economiche.

La Relazione Programmatica per gli anni 2014-2016

Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, con delibera n. 7 del 16 aprile 2013, ha emanato la **Relazione programmatica per gli anni 2014-2016**, successivamente tale documento è stato declinato, dal Presidente, in **Linee Guida Gestionali per l'anno 2014** (determinazione n. 5810 del 31 luglio 2013). Il Direttore Generale ha dato avvio, con apposite circolari, al processo di programmazione dei centri di responsabilità dell'Istituto.

Il Piano della performance Inps, che discende dalle Linee di Indirizzo, dalle Linee Guida Gestionali e dal processo di programmazione e budget, ha una caratterizzazione annuale, perché delinea gli obiettivi da assegnare per la gestione annuale dell'Istituto.

Dagli obiettivi strategici infatti discendono gli obiettivi per la gestione, riferiti all'anno, in coerenza con le risorse attribuite nel bilancio preventivo annuale.

Esiste una corrispondenza, quindi, tra piano strategico ed operativo, stabilita ogni anno dagli Organi dell'Istituto.

Il processo di programmazione è finalizzato alla definizione dei piani di attività collegati ai Programmi di Innovazione, agli Obiettivi di Miglioramento ed agli Obiettivi di produzione, con l'individuazione delle risorse umane ed economiche necessarie allo sviluppo del piano per l'anno 2014. Il processo, pertanto, comprende anche la ricognizione dei fabbisogni di risorse a livello di singolo centro di responsabilità.

Con le **circolari 163/2013 e 17/2014** si è dato avvio al processo di programmazione per tutte le strutture territoriali e centrali dell'Inps.

Il processo di programmazione ha interessato tutte le Direzioni centrali, i Coordinamenti generali professionali, le strutture di Incarichi specifici, i Progetti nazionali, gli Uffici di supporto agli Organi e tutte le strutture territoriali.

Le indicazioni strategiche degli Organi dell'Istituto, tradotte in Linee di Indirizzo e declinate in Linee Guida Gestionali rappresentano i "contenitori" dei Programmi di Innovazione e degli obiettivi operativi per l'anno 2014, assegnati alla responsabilità delle strutture centrali e territoriali. In particolare, le Linee Guida Gestionali sono state declinate in Programmi di Innovazione, la cui responsabilità è stata assegnata ad una Struttura Centrale. Gli obiettivi gestionali relativi alla produzione di servizi all'utenza sono stati assegnati alle Strutture Territoriali, diversificandoli in funzione delle caratteristiche delle sedi.

Linea di indirizzo	Linea Guida Gestionale
1. Interventi sulla struttura organizzativa dell'Istituto	1.1 Razionalizzazione delle strutture organizzative
2. Politiche del personale	2.1 Sviluppo di un piano organico del personale
3. Interventi sul processo soggetto contribuente	3.1 Sviluppo di processi innovativi per l'accertamento e la riscossione dei contributi
	3.2 Ampliamento dell'attività di vigilanza
4. Interventi sul processo assicurato pensionato	4.1 Gestione completa ed integrata del conto assicurativo
5. Interventi sulle prestazioni a sostegno del reddito	5.1 Sviluppo delle prestazioni a sostegno del reddito secondo le nuove disposizioni normative (L 99/2013; L 92/2012; L 214/2011)
6. Interventi sulle prestazioni creditizie e le politiche sociali	6.1 Efficientamento e razionalizzazione delle prestazioni creditizie e delle politiche sociali iscritti Gestione pubblica
7. Interventi sull'invalidità civile e le prestazioni assistenziali	7.1 Sviluppo prestazioni agevolate ed efficientamento del processo di gestione dell'invalidità civile
8. Interventi in materia di contenzioso	8.1 Sviluppo piano di interventi sul contenzioso amministrativo e giudiziario rivolto alla riduzione dei costi
9. Interventi sul patrimonio immobiliare e mobiliare	9.1 Razionalizzazione logistica del patrimonio strumentale
	9.2 Valorizzazione del patrimonio mobiliare e immobiliare non strumentale
10. Interventi sui servizi generali ed istituzionali	10.1 Sviluppo di un piano di efficientamento del processo di telematizzazione dei servizi
	10.2 Sviluppo di un piano di incremento continuo della qualità dei servizi
	10.3 Sviluppo di un piano di efficientamento del ciclo di gestione della performance
	10.4 Potenziamento del piano annuale delle attività di comunicazione
	10.5 Sviluppo delle politiche di promozione delle pari opportunità
	10.6 Sviluppo delle politiche di bilancio

4.2. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Attraverso il processo di programmazione e budget per l'anno 2014, le linee strategiche e gestionali indicate dagli Organi dell'Istituto si sono tradotte in obiettivi operativi per le strutture centrali e territoriali dell'Inps. Tali strutture hanno definito il piano delle attività e le risorse umane ed economiche che saranno necessarie per raggiungere tali obiettivi.

Gli obiettivi operativi riguardano due diversi ambiti: il conseguimento degli obiettivi strategici e di innovazione, da parte delle strutture centrali, e la gestione efficiente ed efficace delle attività istituzionali, da parte delle strutture territoriali. Occorre sottolineare che più dell'80% delle risorse Inps è impegnato nelle attività di produzione ed erogazione di servizi, per le quali l'Istituto ha attivato da tempo un complesso sistema di programmazione e controllo di gestione.

Gli obiettivi sono assegnati dal Direttore Generale ai centri di responsabilità di primo livello delle Strutture Centrali e Territoriali, in funzione dell'assetto organizzativo dell'Istituto e dei diversi ruoli svolti dalle strutture. Conseguentemente, i Direttori delle strutture centrali ed i Direttori Regionali assegnano gli obiettivi ai titolari delle aree dirigenziali della propria struttura.

La misurazione e la 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, efficienza ed economicità.

Ad ogni struttura compete inoltre la programmazione e la rendicontazione delle attività e delle risorse umane e strumentali necessarie per l'Autofunzionamento e per le Attività Istituzionali, cioè quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo.

Nella tabella seguente sono riportati gli obiettivi strategici, direttamente riconducibili alle Linee di Indirizzo ed agli outcome previsti. Tali obiettivi di rilevanza interna o esterna, saranno perseguiti da tutte le strutture territoriali e centrali, ciascuna nel proprio ambito di competenza e in funzione del ruolo attribuito nell'ordinamento dell'Istituto.

Nella colonna "Indicatori" sono riportate le due tipologie utilizzate per la misurazione. La prima è relativa al raggiungimento delle Linee Guida Gestionali di cui si compongono le singole Linee di Indirizzo; a tali obiettivi concorrono, generalmente, più strutture della Direzione Generale, ognuna per la propria parte di competenza. La seconda tipologia di indicatori è legata ad aspetti di organizzazione/produzione, sempre riferiti alle diverse Linee di Indirizzo, a cui concorrono, nel loro complesso, le Direzioni Regionali.

Linea di indirizzo	Rilevanza	Obiettivo strategico	Indicatori
1 - Interventi sulla struttura organizzativa dell'Istituto	Interna	Razionalizzazione delle strutture organizzative, del sistema dei servizi e delle aree di attività delle strutture territoriali, maggiore efficienza organizzativa e gestionale	1. Realizzazione LGG 1.1 = 100% 2. MQ diretti procapite = 25 3. % Impiego risorse nelle aree di produzione = 80%
2 - Politiche del personale	Interna	Sviluppo di un piano di qualificazione delle risorse umane, programmazione triennale dei fabbisogni e ottimizzazione impiego e produttività	1. Realizzazione LGG 2.1 = 100% 2. Presenza/FTE strutture centrali = 81% (al netto della formazione) 3. Presenza/FTE DR = 80% (al netto della formazione)
3 - Interventi sul soggetto contribuente	Esterna	Sviluppo di processi innovativi per l'accertamento e la riscossione dei contributi e ampliamento dell'attività di vigilanza	1. Realizzazione LGG 3.1 = 100% 2. Realizzazione LGG 3.2 = 100% 3. Incremento accertamento contributi in fase amministrativa rispetto all'anno 2012 = 5% 4. Incremento accertamento contributi da vigilanza ispettiva rispetto all'anno 2013 = 3%
4 - Interventi sul processo assicurato pensionato	Esterna	Qualità e tempestività dei servizi resi ad assicurati e pensionati, attraverso la gestione completa ed integrata del conto assicurativo	1. Realizzazione LGG 4.1 = 100% 2. Scostamento % vs Budget 2014 dell'Indicatore sintetico di Qualità dell'area assicurato/pensionato = 0%
5 - Interventi sulle prestazioni a sostegno del reddito	Esterna	Mantenimento di un adeguato livello di efficacia ai fini del sostegno al reddito, in funzione delle nuove disposizioni normative	1. Realizzazione LGG 5.1 = 100% 2. Scostamento % vs Budget 2014 dell'Indicatore sintetico di Qualità dell'area Prestazioni a Sostegno del Reddito = 0%
6 - Interventi sulle prestazioni creditizie e le politiche sociali	Esterna	Miglioramento dei tempi di definizione ed erogazione delle prestazioni creditizie e delle politiche sociali iscritti Gestione pubblica	1. Realizzazione LGG 6.1 = 100%

Linea di indirizzo	Rilevanza	Obiettivo strategico	Indicatori
7 - Interventi sull'invalidità civile e le prestazioni assistenziali	Esterna	Sviluppo prestazioni agevolate ed efficientamento del processo di gestione dell'invalidità civile	1. Realizzazione LGG 7.1 = 100% 2. % di copertura delle CTU (partecipazione del Medico dell'Istituto come Consulente Tecnico di Parte rispetto al totale delle Consulenze Tecniche di Ufficio), con target $\geq 20\%$ rispetto all'anno precedente 3. % degli esiti favorevoli relativi al contenzioso per invalidità civile, con target $\geq 5\%$ rispetto all'anno precedente 4. Incremento del numero di verbali per seduta rispetto all'anno precedente, con target $\geq 10\%$
8 - Interventi in materia di contenzioso	Interna	Riduzione strutturale del contenzioso ed eliminazione delle criticità a livello territoriale	1. Realizzazione LGG 8.1 = 100% 2. % di riduzione del contenzioso ordinario rispetto all'anno precedente, valutata in termini di N. di giudizi iniziati di primo grado nell'anno di riferimento, con target = 5% 3. % di incremento dei provvedimenti di autotutela rispetto all'anno precedente, con target $\geq 10\%$ 4. Miglioramento % indicatore del contenzioso rispetto anno precedente
9 - Interventi sul patrimonio immobiliare e mobiliare	Interna	Razionalizzazione logistica del patrimonio immobiliare e mobiliare, massima redditività e valorizzazione dei beni.	1. Realizzazione LGG 9.1 = 100% 2. Realizzazione LGG 9.2 = 100%
10 - Interventi sui servizi generali ed istituzionali	Interna	Rafforzamento del ruolo della previdenza sociale, delle informazioni gestite, del sistema informativo e monitoraggio della qualità dei servizi	1. Realizzazione LGG 10.1 = 100% 2. Realizzazione LGG 10.2 = 100% 3. Realizzazione LGG 10.3 = 100% 4. Realizzazione LGG 10.4 = 100% 5. Realizzazione LGG 10.5 = 100% 6. Realizzazione LGG 10.6 = 100%

Produzione	Rilevanza	Obiettivo strategico	Indicatori
Efficienza	Interna	Raggiungimento obiettivi di efficienza	<i>Indicatori efficienza e impiego delle risorse umane</i>
Efficacia e qualità del servizio	Interna	Raggiungimento obiettivi di efficacia e qualità del servizio	<i>Scostamento % vs Budget 2014 dell'Indicatore sintetico di Qualità delle aree di produzione = 0%</i>
Valore della produzione	Interna	Raggiungimento obiettivi di produzione	<i>Indicatori economico-finanziari collegati al Bilancio dell'Istituto = incremento pari ad almeno il 3%</i>
Economicità	Interna	Raggiungimento obiettivi di economicità	<i>Indicatore di economicità > di 1</i>

Per quanto concerne l'attribuzione di risorse umane ed economiche agli obiettivi operativi, si sottolinea che, nell'ambito del Cruscotto Unico Direzionale utilizzato dall'Istituto anche per la rilevazione della performance organizzativa, gli obiettivi strategici sono declinati in obiettivi operativi, per i quali sono individuate, sia in fase di programmazione che in fase di consuntivazione, le risorse umane impiegate e quelle economiche.

Gli obiettivi operativi individuati nell'ambito del presente Piano della Performance e dettagliati nell'ambito del Cruscotto Unico Direzionale, consentono la misurazione della performance organizzativa a livello di singola area dirigenziale. La misurazione della performance organizzativa è alla base della attribuzione degli obiettivi individuali della dirigenza dell'Istituto, in raccordo a quanto previsto dai contratti integrativi di ente.

4.3. Obiettivi delle strutture centrali

In coerenza con le linee generali e politico-sociali contenute nella Relazione programmatica per gli anni 2014-2016 emanata dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza e declinate in Linee Guida Gestionali per l'anno 2014 dal Presidente, il Direttore Generale, con la circolare 17/2014 ha avviato il processo di programmazione dei centri di responsabilità della Direzione Generale.

Gli obiettivi da conseguire per l'anno 2014, da parte delle strutture centrali, sono stati strutturati in uno schema a cascata, dalle linee di indirizzo, alle Linee Guida Gestionali, ai Programmi di Innovazione.

Per tutte le strutture centrali non coinvolte nella realizzazione dei Programmi di Innovazione, la programmazione annuale riguarda esclusivamente le Attività Istituzionali.

Le Linee Guida Gestionali ed i relativi Programmi di Innovazione individuati per l'anno 2014, sono riportati di seguito:

1) Interventi sulla struttura organizzativa dell'Istituto:

Il riassetto organizzativo e funzionale dell'Istituto, conseguente alla soppressione degli Enti, comprende sia la Direzione Generale che le strutture territoriali e dovrà portare ad una razionalizzazione delle strutture organizzative, con l'obiettivo di conseguire una maggiore efficienza organizzativa e gestionale e, nello stesso tempo, anche grazie al monitoraggio ed all'ascolto del territorio, ad incrementare la prossimità fisica/telematica all'utenza.

Per l'attuazione della Linea di Indirizzo, vengono sviluppati i seguenti Programmi di Innovazione:

- Riorganizzazione della struttura centrale in attuazione del processo di integrazione degli enti soppressi
- Riorganizzazione del sistema dei servizi e delle aree di attività delle strutture territoriali

2) Politiche del personale:

Gli Organi dell'Istituto, nel ribadire che il personale è da ritenersi la principale risorsa dell'Istituto, in considerazione dei nuovi compiti attribuiti all'Inps in seguito al processo di incorporazione di Inpdap ed Enpals, indicano come priorità la realizzazione del piano triennale dei fabbisogni, diretto a perseguire il pieno impiego e l'ottimale distribuzione delle professionalità interne, promuovendo al contempo percorsi di formazione e qualificazione

professionale. Tali politiche del personale sono necessariamente connesse alle indicazioni normative in tema di spending review ed alla valutazione delle competenze professionali.

Per l'attuazione della Linea di Indirizzo, vengono sviluppati i seguenti Programmi di Innovazione:

- Valorizzazione dei fabbisogni di personale per la gestione diretta dei processi previdenziali della Gestione pubblica, nonché per le aree di supporto al servizio.
- Programmazione triennale dei fabbisogni di personale con specifico riferimento alle competenze derivanti dal processo di integrazione dell'Istituto al fine di predisporre un piano di sostituzione delle risorse mediante nuove assunzioni.
- Definizione del nuovo sistema per la valutazione delle competenze professionali.

3) Interventi sul soggetto contribuente:

Gli interventi in materia di contribuzione e regolarità contributiva dovranno portare all'unificazione delle procedure di accertamento, di riscossione e di verifica contributiva per tutti i soggetti contribuenti. In particolare, per l'anno 2014 si dovrà procedere allo sviluppo di processi innovativi per l'accertamento contributivo e l'ampliamento dell'attività di vigilanza, nonché operare interventi che portino a miglioramenti in termini di semplificazione delle denunce contributive mensili per l'aggiornamento del conto assicurativo per tutte le gestioni e la semplificazione in ottica di unificazione delle modalità di versamento delle diverse gestioni.

La linea di indirizzo si traduce nella realizzazione degli obiettivi che discendono dal seguente Programma di innovazione:

- Sviluppo nuovo processo di accertamento e verifica amministrativa, analisi dei rischi e della congruità contributiva finalizzata all'accrescimento dell'efficacia dell'azione ispettiva, anche attraverso strumenti in grado di valutare il rischio aziendale.

4) Interventi sul processo assicurato pensionato:

Gli interventi nell'ambito del processo assicurato pensionato dovranno mirare ad una gestione completa ed integrata del conto assicurativo, delle gestioni pubbliche e private, da realizzare anche attraverso l'integrazione di tutte le banche dati che alimentano i sottosistemi collegati alle prestazioni istituzionali.

Inoltre si provvederà allo sviluppo di iniziative volte a rendere maggiormente efficiente il sistema di erogazione delle prestazioni con particolare riguardo all'integrazione dei servizi previdenziali. Per l'attuazione dei predetti indirizzi sono sviluppati Obiettivi di Miglioramento nell'ambito delle Attività Istituzionali.

Peraltro, a fronte dell'evoluzione normativa presente nel sistema di protezione sociale, la necessità di sviluppare il modello di welfare richiede la definizione del Programma di innovazione:

- Raccordo con gli organismi europei per lo sviluppo e la diffusione di sistemi/modelli di welfare.

5) Interventi sulle prestazioni a sostegno del reddito:

Le prestazioni economiche a sostegno del reddito richiederanno interventi mirati a sviluppi coerenti con le nuove disposizioni normative (L 99/2013; L 92/2012; L 214/2011), anche chiarendo i dubbi interpretativi per prevenire l'insorgere di eventuale contenzioso.

La linea di indirizzo si traduce nella realizzazione degli obiettivi che discendono dal seguente Programma di innovazione:

- Sviluppo e completamento della Banca dati dei percettori di prestazioni a sostegno del reddito (art. 4, co 35 e ss. della legge di riforma del mercato del lavoro n. 92/2012) anche con riferimento alla Dichiarazione di immediata disponibilità (DID).

6) Interventi sulle prestazioni creditizie e politiche sociali:

Le attività rientranti in questa linea di indirizzo sono volte ad ottenere l'efficientamento e la razionalizzazione delle prestazioni creditizie e delle politiche sociali degli iscritti alla Gestione pubblica, attraverso la rimodulazione delle prestazioni erogate.

L'attuazione della Linea di Indirizzo si traduce nello sviluppo di Obiettivi di Miglioramento volti all'incremento delle prestazioni, ottimizzando il tasso di copertura ed all'elaborazione di proposte di innovazione normativa rivolte all'armonizzazione delle aliquote contributive.

7) Interventi sull'invalidità civile e le prestazioni assistenziali:

Gli interventi riguardanti l'invalidità civile perseguiranno il miglioramento e l'efficientamento dei processi di gestione per poter ridurre i tempi di conclusione del procedimento ed il contenzioso legato all'invalidità civile, oltre alla realizzazione del piano di verifiche straordinarie (ex L 228/2013).

Al fine di conseguire tale efficientamento è programmato, tra l'altro, il popolamento e l'implementazione del Casellario dell'assistenza.

Per le prestazioni agevolate si esaminerà la nuova carta acquisti e si procederà allo sviluppo della banca dati delle prestazioni agevolate.

L'attuazione della Linea di Indirizzo si traduce nello sviluppo del seguente Programma di innovazione:

- Sperimentazione Carta acquisti ex L. 35/2012 e consolidamento Carta acquisti ordinaria

8) Interventi in materia di contenzioso:

Nel corso del 2014 proseguiranno gli interventi in materia di contenzioso, attraverso l'integrazione delle Avvocature ed il miglioramento del processo di gestione oltre allo sviluppo di uno specifico piano di intervento, per il contenzioso giudiziario, in relazione alle realtà territoriali, con l'individuazione delle aree di criticità correlate all'analisi dei costi.

L'attuazione della Linea di Indirizzo si traduce nello sviluppo di Obiettivi di Miglioramento che rientrano tra le Attività Istituzionali delle strutture della Direzione Generale, relativamente agli interventi sulle criticità territoriali e sul processo di gestione del contenzioso amministrativo.

9) Interventi sul patrimonio immobiliare e mobiliare

Contemporaneamente al piano di riassetto organizzativo e funzionale dell'Istituto si procederà alla razionalizzazione logistica del patrimonio immobiliare e mobiliare, finalizzata al conseguimento della massima redditività e valorizzazione dei beni.

Per l'attuazione della Linea di Indirizzo, vengono sviluppati i seguenti Programmi di Innovazione:

- Realizzazione del Piano di razionalizzazione logistica del patrimonio immobiliare strumentale (determinazione presidenziale n. 205/2012).
- Piano di attività finalizzate alla redditività e valorizzazione del patrimonio immobiliare non strumentale e alla valorizzazione/dismissione del patrimonio mobiliare.

10) Interventi sui servizi generali ed istituzionali

Tra gli interventi sui servizi generali riveste particolare importanza l'ulteriore sviluppo del flusso telematico per la richiesta dei servizi che interesserà tutta la platea di utenti derivante dal processo di integrazione degli Enti.

Tale processo di Integrazione, inoltre, comporterà per la funzione informatica, nel corso del 2014, il perseguimento di obiettivi di ottimizzazione della qualità dei servizi e dei sistemi IT per l'adeguamento ai nuovi assetti organizzativi, oltre che lo sviluppo di un piano di efficientamento teso alla progressiva implementazione della struttura interna per una gestione autonoma della funzione informatica, anche attraverso la promozione del know how interno.

Parallelamente verrà effettuato un monitoraggio sulla qualità dei servizi istituzionali erogati al fine di garantire elevati ed omogenei livelli di efficacia e trasparenza.

A questo proposito, ulteriori interventi, rappresentati in termini di obiettivi di miglioramento, riguardano il ciclo di gestione della performance, le attività legate alla comunicazione sia interna che esterna all'Istituto e lo sviluppo delle politiche di bilancio, con particolare riferimento alla rilevazione dei costi per gestione amministrata.

Per l'attuazione della Linea di Indirizzo, vengono sviluppati i seguenti Programmi di innovazione:

- Sviluppo e efficientamento della gestione del flusso telematico della richiesta dei servizi
- Sviluppo e monitoraggio della qualità dei servizi attraverso metodologie di customer satisfaction (customer care).

Le Strutture Centrali, nella programmazione delle attività per l'anno 2014 e delle relative risorse umane ed economiche, oltre al pieno raggiungimento delle Linee Guida Gestionali, sono tenute a rispettare indicatori di efficienza ed efficacia, relativi alle Attività Istituzionali di mantenimento ed al bilanciamento delle risorse tra Attività Istituzionali e realizzazione dei Programmi di Innovazione afferenti le Linee Guida Gestionali. Rientrano in questi indicatori la percentuale di presenza delle risorse umane rispetto alla forza, la percentuale di utilizzo di risorse straordinarie rispetto a quelle ordinariamente disponibili, il rispetto della ripartizione, effettuata in fase di programmazione, delle risorse umane ed economiche tra attività collegate ai Programmi di Innovazione e le Attività Istituzionali di mantenimento.

4.4. Fasi operative della programmazione 2014

Le strutture della Direzione Generale programmano le risorse umane ed economiche necessarie per la realizzazione delle attività relative a:

- Programmi/Obiettivi di Innovazione
- Obiettivi di Miglioramento
- Attività Istituzionali

Il processo di programmazione e budget segue le seguenti fasi:

- I centri di responsabilità di primo livello individuati come responsabili di OI nell'ambito dei Programmi di Innovazione, definiscono con gli altri CdR coinvolti e con il coordinamento del CdR responsabile del PI gli Obiettivi di Innovazione conseguenti.
- I centri di responsabilità di primo livello individuano le azioni da svolgere nel corso del 2014 ed il relativo fabbisogno di risorse, umane ed economiche, per il conseguimento degli obiettivi e per lo svolgimento delle Attività Istituzionali.
- Le proposte di fabbisogno, espresso in termini di risorse umane e risorse economiche, sono oggetto di specifiche analisi di congruità da parte della Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione e di compatibilità finanziaria da parte della Direzione Centrale Risorse umane, responsabile dei capitoli di spesa.
- La proposta di budget consolidata viene sottoposta al Direttore Generale, che, ove ricorrano i presupposti, l'approva, inserendola nel Piano della Performance proposto al Presidente dell'Istituto (attualmente, il Commissario straordinario).
- Successivamente all'adozione del Piano della Performance, il Direttore Generale, con propri provvedimenti, procede ad assegnare il budget ai responsabili dei CdR che, a loro volta, con propri provvedimenti, assegnano il budget ai dirigenti responsabili delle strutture/aree di competenza.

Nel corso dell'esercizio sono fornite agli Organi, a cura della Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione, specifiche verifiche di budget, sullo stato di avanzamento degli obiettivi fissati, il rispetto delle fasi e dei tempi, degli standard qualitativi e quantitativi definiti e del livello di assorbimento delle risorse.

La predisposizione dei documenti di verifica dell'andamento risponde alle esigenze di misurazione della performance organizzativa e di monitoraggio

degli obiettivi, il cui conseguimento, come stabilito dal D.Lgs. 150/2009, costituisce condizione per la valutazione della dirigenza.

Sulla base dell'analisi dell'andamento delle performance rispetto agli obiettivi fissati si procede, ove necessario, ad attivare fasi di riprogrammazione delle attività e dell'impiego delle risorse, umane ed economiche.

4.4.1. Programmi/Obiettivi di Innovazione

Ciascuna Struttura centrale, **responsabile di un Programma di Innovazione**, d'intesa con le altre strutture responsabili degli Obiettivi di Innovazione nel medesimo Programma, propone al Direttore Generale gli Obiettivi di Innovazione, con i relativi indicatori, i valori target, le date previste di inizio e fine, l'area dirigenziale responsabile e le Attività Istituzionali eventualmente previste a supporto.

La formulazione degli Obiettivi di Innovazione è coordinata dalla struttura responsabile del Programma di Innovazione, che formalizzerà la **proposta al Direttore Generale**, dandone conoscenza a tutte le strutture centrali coinvolte ed alla Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione.

Successivamente, ciascuna Struttura centrale, responsabile di un Obiettivo di Innovazione formula, per la parte di propria competenza, il piano delle attività e il fabbisogno di risorse umane ed economiche necessario per la realizzazione dell'obiettivo.

I CdR responsabili di Programmi di Innovazione provvedono a programmare le **spese di investimento** collegate al PI, concordate con le strutture responsabili degli OI e con le direzioni centrali responsabili dei capitoli di spesa.

Per quanto concerne gli **Obiettivi di Miglioramento** ciascuna struttura interessata provvede ad indicare il fabbisogno di risorse nell'apposito Piano delle Attività Istituzionali.

Nelle tabelle seguenti sono dettagliati i Programmi di Innovazione, gli Obiettivi di Innovazione e gli Obiettivi di Miglioramento, con i relativi indicatori ed i CdR di primo livello responsabili della realizzazione.

Programmi di Innovazione

LINEA GUIDA GESTIONALE	PROGRAMMA di INNOVAZIONE	CDR RESPONSABILE PI	INDICATORE	Valore Obiettivo
2014_1.1	1.1.1 Riorganizzazione strutture centrali in relazione al processo di integrazione enti soppressi	DC Organizzazione	% di realizzazione di tutti gli obiettivi che compongono il PI entro il 31/12/2014	100%
	1.1.2 Riorganizzazione del sistema dei servizi e delle aree di attività delle strutture territoriali	DC Organizzazione	% di realizzazione di tutti gli obiettivi che compongono il PI entro il 31/12/2014	100%
2014_2.1	2.1.1 Valorizzazione del fabbisogni del personale per la gestione diretta dei processi previdenziali della Gestione pubblica, nonché per le aree di supporto al servizio	DC Risorse Umane	% di realizzazione di tutti gli obiettivi che compongono il PI entro il 31/12/2014	100%
	2.1.2 Programmazione triennale dei fabbisogni di personale con specifico riferimento alle competenze derivanti dal processo di integrazione dell'Istituto al fine di predisporre un piano di sostituzione delle risorse mediante nuove assunzioni	DC Risorse Umane	% di realizzazione di tutti gli obiettivi che compongono il PI entro il 31/12/2014	100%
	2.1.3 Definizione del nuovo sistema per la valutazione delle competenze professionali	DC Formazione e Sviluppo Competenze	% di realizzazione di tutti gli obiettivi che compongono il PI entro il 31/12/2014	100%
2014_3.1	Sviluppo nuovo processo di accertamento e verifica amministrativa, analisi dei rischi e della congruità contributiva finalizzata all'accrescimento dell'efficacia dell'azione ispettiva, anche attraverso strumenti in grado di valutare il rischio aziendale	DC Entrate	% di realizzazione di tutti gli obiettivi che compongono il PI entro il 31/12/2014	100%
2014_4.1	Raccordo con gli organismi europei per lo sviluppo e la diffusione di sistemi/modelli di welfare.	DC Pensioni	% di realizzazione di tutti gli obiettivi che compongono il PI entro il 31/12/2014	100%
2014_5.1	Sviluppo e completamento della Banca dati dei percettori di prestazioni a sostegno del reddito (art. 4, co 35 e ss. della legge di riforma del mercato del lavoro n. 92/2012) anche con riferimento alla Dichiarazione di immediata disponibilità (DID).	DC Prestazioni a Sostegno del Reddito	% di realizzazione di tutti gli obiettivi che compongono il PI entro il 31/12/2014	100%
2014_7.1	Sperimentazione Carta Acquisti L.35/12 estensione territorio nazionale e integrazione C.A. L.133/08	DC Assistenza ed Invalidità Civile	% di realizzazione di tutti gli obiettivi che compongono il PI entro il 31/12/2014	100%

LINEA GUIDA GESTIONALE	PROGRAMMA di INNOVAZIONE		CDR RESPONSABILE PI	INDICATORE	Valore Obiettivo
2014_9.1	9.1.1	Realizzazione Piano di razionalizzazione logistica del patrimonio immobiliare strumentale (det. Pres. n. 205/2012) e sinergie con altre PPAA	DC Approvv. ed Provveditorato	% di realizzazione di tutti gli obiettivi che compongono il PI entro il 31/12/2014	100%
2014_9.2	9.2.1	Piano di attività finalizzate alla redditività e valorizzazione del patrimonio immobiliare non strumentale e alla valorizzazione/dismissione del patrimonio mobiliare	DC Patrimonio ed Investimenti	% di realizzazione di tutti gli obiettivi che compongono il PI entro il 31/12/2014	100%
2014_10.1	10.1.1	Sviluppo ed efficientamento della gestione del flusso telematico della richiesta dei servizi	DC Sistemi Informativi e Tecnologici	% di realizzazione di tutti gli obiettivi che compongono il PI entro il 31/12/2014	100%
2014_10.2	10.2.1	Sviluppo e monitoraggio della qualità dei servizi attraverso metodologie di customer satisfaction (customer care)	DC Organizzazione	% di realizzazione di tutti gli obiettivi che compongono il PI entro il 31/12/2014	100%

Obiettivi di Innovazione

P.I.	OBIETTIVO di INNOVAZIONE		CDR RESPONSABILE OI	INDICATORE	Valore Obiettivo
1.1.1	1.1.1.1	Ridefinizione dell'Ordinamento dei servizi centrali e periferici in relazione al processo di integrazione in atto	DC Organizzazione	Predisposizione del documento ed invio agli Organi competenti	100%
1.1.2	1.1.2.1	Sviluppo, attuazione e monitoraggio di modelli organizzativi integrati delle Direzioni di Area Metropolitana e delle Agenzie del soggetto contribuente	DC Organizzazione	Attuazione del modello in tutte le strutture territoriali entro il 31/12/2014	100%
2.1.1	2.1.1.1	Piano programmatico per la gestione diretta dei processi previdenziali della Gestione pubblica	DC Risorse Umane	Redazione piano programmatico entro il 31/12/2014	100%
2.1.2	2.1.2.1	Gestione del collocamento a riposo del personale dell'Istituto in esubero sulla base delle disposizioni normative in materia di spending review	DC Risorse Umane	Realizzazione entro il 31/12/2014	100%
	2.1.2.2	Analisi dei carichi di lavoro delle risorse umane finalizzate alla gestione del turn over	DC Pianificazione e controllo di gestione	Realizzazione entro il 31/12/2014	100%
2.1.3	2.1.3.1	Analisi e definizione requisiti del nuovo sistema per la valutazione delle competenze professionali	DC Formazione e Sviluppo Competenze	Definizione del modello di sistema professionale % realizzazione	100%
	2.1.3.2	Supporto per analisi preventiva di un nuovo sistema di valutazione delle competenze professionali	DC Risorse Umane	Analisi per nuovo sistema di valutazione competenze professionali % realizzazione	100%
3.1.1	3.1.1.1	Nuovo processo di verifica denunce contributive 2014: Progressiva introduzione di nuovi strumenti di controllo tesi al riconoscimento dei rapporti di lavoro fittizi ed alla conseguente sospensione dell'erogazione delle prestazioni connesse nonché delle altre possibili situazioni omissive e/o elusive collegate al conguagli e alle compensazioni effettuate dalle aziende.	DC Entrate	Analisi Amministrativa (da Verifica Amministrativa) per gestione incongruità dichiarazioni per i lavoratori dipendenti agricoli e non - % realizzazione	100%
	3.1.1.2	Azione di vigilanza soggetti individuati e non riscontrabili da verifica amministrativa e produzione di feedback di miglioramento dei processi di valutazione del rischio aziendale.	DC Vigilanza prev. contrasto econ. sommersa	Verifiche Ispettive e produzione di report - % realizzazione	100%
	3.1.1.3	Predisposizione sistema incrocio dati per incongruenze tra informazioni dichiarate dall'azienda agricola sulla denuncia aziendale e quelle dichiarate sulle denunce trimestrali occupazionali DMAG (zona tariffaria, tipo ditta...).	DC Sistemi Informativi e Tecnologici	Funzionalità implementate / funzionalità da implementare di cui all'analisi amministrativa	100%

P.I.	OBIETTIVO di INNOVAZIONE		CDR RESPONSABILE OI	INDICATORE	Valore Obiettivo
	3.1.1.4	Progettazione e sviluppo e di sistemi di data mining per le attività istituzionali	Coordinamento generale Statistico attuariale	Realizzazione entro il 31/12/2014	100%
4.1.1	4.1.1.1	Progetto Cina: sostegno delle politiche cinesi di promozione del welfare e diffusione e gestione delle conoscenze in materia di previdenza e sicurezza sociale	DC Pensioni	% realizzazione del progetto	100%
5.1.1	5.1.1.1	Sviluppo progettuale e raccordo con Ministeri/Regioni/Province e CPI per lo scambio dati/informazioni presenti della Banca dati, compresa la DID, in cooperazione applicativa	DC Prestazioni a Sostegno del Reddito	% realizzazione analisi progettuale e rilascio servizi applicativi	100%
	5.1.1.2	Realizzazione e messa a disposizione dei servizi applicativi della Banca Dati in cooperazione applicativa per tipologia di utente	DC Sistemi Informativi e Tecnologici	Servizi applicativi messi a disposizione	4
7.1.1	7.1.1.1	Carta acquisti ordinaria: nuove regole - Carta acquisti straordinaria: 12 comuni a regime + implementaz. SUD	DC Assistenza ed Invalidità Civile	% realizzazione entro il 31/12/2014	100%
9.1.1	9.1.1.1	Coordinamento attività di razionalizzazione logistica delle Direzioni Regionali e Centrali e attuazione del piano di integrazione. Proposte di razionalizzazione dei sistemi di gestione dei dati attinenti agli immobili strumentali	DC Approvv. e Provveditorato	% attuazione del piano di razionalizzazione	100%
	9.1.1.2	Sviluppo di un sistema di monitoraggio e valutazione dei piani di razionalizzazione anche in ottica di analisi costi-benefici	DC Pianificazione e controllo di gestione	% realizzazione analisi costi/benefici sul programmi di razionalizzazione	100%
9.2.1	9.2.1.1	Analisi dei portafogli mobiliari finalizzata alla definizione dei criteri relativi alla valorizzazione e progressiva dismissione del patrimonio mobiliare nel triennio	DC Patrimonio ed Investimenti	Individuazione criteri	Si/No
	10.1.1.1	Realizzazione del Sito Remoto (SIRe) per garantire la massima affidabilità e disponibilità dei servizi	DC Sistemi Informativi e Tecnologici	% di avanzamento della realizzazione entro il 31/12/2014	100%
10.1.1	10.1.1.2	Analisi amministrativa per lo sviluppo di una procedura telematica di gestione del voucher	Ufficio Legislativo	% di avanzamento entro il 31/12/2014	100%
	10.1.1.3	Consolidamento della banca dati delle posizioni assicurative dei dipendenti pubblici	Consolidamento Banca dati posizione assicurativa Dip. Pubb.	% di avanzamento della realizzazione entro il 31/12/2014	100%
10.2.1	10.2.1.1	Definizione e sperimentazione, nell'ambito della realizzazione del piano di Customer Satisfaction 2014, di metodologie innovative di rilevazione dell'CS in ottica integrata, multimediale e di TQM	DC Organizzazione	Conclusione dei programmi sperimentali entro il 31/12/2014	100%

P.I.	OBIETTIVO di INNOVAZIONE		CDR RESPONSABILE OI	INDICATORE	Valore Obiettivo
	10.2.1.2	Sviluppo ed implementazione di un sistema di rilevazione dell'usabilità dei portali web e mobile e cura degli aspetti di comunicazione interna ed esterna relative alle nuove metodologie di customer satisfaction	DC Comunicazione	% di realizzazione del sistema	100%
	10.2.1.3	Sviluppo del sistema di monitoraggio della Customer Satisfaction funzionale all'integrazione nel Cruscotto Unico Direzionale delle Direzioni regionali	DC Pianificazione e controllo di gestione	Introduzione nel Cruscotto unico direzionale degli Indicatori di Customer Satisfaction	SI/No
	10.2.1.4	Sviluppo di metodologie di campionamento e rilevazione dei dati ed elaborazione di analisi statistiche nell'ambito delle indagini di customer satisfaction	Coordinamento Statistico Attuariale	Realizzazione analisi entro il 31/12/2014	100%

Obiettivi di Miglioramento

LINEA GUIDA GESTIONALE	OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO	CDR RESPONSABILE OM	INDICATORE	CRITERIO INDICATORE	Valore Obiettivo
2014_3.1	3.1.M.1 Semplificazione denunce contributive mensili per aggiornamento conto assicurativo in logica di integrazione per tutte le gestioni	DC Bilanci e Servizi Fiscali	Estensione delle modalità contabili applicate alla gestione emens per tutti i datori di lavoro	% realizzazione	100%
		DC Sistemi Informativi e Tecnologici	Semplificazione denunce contributive mensili per aggiornamento conto assicurativo in logica di integrazione per tutte le gestioni	% realizzazione	100%
		DC Entrate	Analisi amm.va per la trasformazione dei sistemi di codifica ex enpals	% realizzazione	100%
		DC Entrate	Analisi amm.va ai fini dell'accertamento delle entrate del flusso uniemens per la parte relativa ai contributi obbl. esclusi quelli da prestazioni e dello sviluppo del calcolo per aziende	% realizzazione	100%
		DC Entrate	Raccordo per integrazione in uniemens dei flussi da gestione sport/spettacolo e pubblica	% realizzazione	100%

LINEA GUIDA GESTIONALE	OBBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO	CDR RESPONSABILE OM	INDICATORE	CRITERIO INDICATORE	Valore Obiettivo
		DC Pensioni	Test - collaudo - eventuali modifiche riguardanti calcolo prestazioni previdenziali	% realizzazione	100%
		DC Bilanci e Servizi Fiscali	% riduzione dei costi di gestione versamenti contributivi dei soggetti contribuenti	% realizzazione	100%
		DC Sistemi Informativi e Tecnologici	Semplificazione/unificazione modalità di versamento diverse gestioni	% realizzazione	100%
	3.1.M.2	DC Entrate	Istruzioni per l'adeguamento delle modalità di versamento alle gestioni spettacolo/sport nella logica di integrazione con le modalità in uso nell'Istituto	% realizzazione	100%
		DC Entrate	Analisi amm.va ai fini della semplificazione delle modalità di versamento delle amm. statali che non utilizzano f24 ai fini dell'abbinamento tra dichiarato e versato	% realizzazione	100%
		DC Entrate	Analisi amm.va per l'individuazione di un significativo campione di società private con dipendenti pubblici da sottoporre a verifica amm.vo	% realizzazione	100%
	3.1.M.3	DC Entrate	Definizione e completamento tutoraggio grandi committenti pubblici - attività di verifica amm.va sulle posizioni dei collaboratori delle P.a.	% realizzazione	100%
		Banca dati posizioni assicurative ex INPDAP	Completamento della trasmissione delle informazioni contributive ante DMA da parte delle amm. pubbliche	% realizzazione	100%
		DC Vigilanza Prev.e Contrasto Econ.Som.	Emanazione delle linee normative e avvio delle attività di vigilanza sul territorio	% realizzazione	100%
	3.1.M.4	DC Vigilanza Prev.e Contrasto Econ.Som.	Sviluppo di un piano di attività in sinergia con l'amm.ne finanziaria per l'estrazione di un campione di aziende da sottoporre a verifica ispettiva	% realizzazione	100%
		DC Vigilanza Prev.e Contrasto Econ.Som.	Realizzazione del progetto nazionale della vigilanza	MIn €	47

LINEA GUIDA GESTIONALE	OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO	CDR RESPONSABILE OM	INDICATORE	CRITERIO INDICATORE	Valore Obiettivo
2014_3.2		DC Entrate	Sviluppo di un progetto di incrocio delle informazioni da base dati pubbliche per l'emersione di base imponibile nella gestione separata degli enti associativi	% realizzazione	100%
		DC Entrate	Sviluppo progetto di incrocio delle informazioni da base dati pubbliche per l'emersione base imponibile nel settore sport	% realizzazione	100%
	3.1.M.5	DC Sistemi Informativi e Tecnologici	Potenziamento semplificazione e riduzione dei costi del processo di riscossione coattiva	% riduzione costi	5%
		DC Entrate	Analisi amm.va per la notifica tramite pec degli avvisi di addebito alle imprese	% realizzazione	100%
		DC Entrate	Analisi amministrativa per la creazione di una nuova procedura per l'affidamento e il monitoraggio dei crediti delle aziende da inoltrare agli uffici legali (UL unico)	% realizzazione	100%
		DC Entrate	Analisi amm.va e attuazione modalità di versamento e riscossione contributi fondi di solidarietà art.3 l.92/2012	% realizzazione	100%
	3.1.M.6	DC Pensioni	Importo riscosso verbali non impugnati/importo addeb.	Importo riscosso /importo addeb.	60%
	3.2.M.1	DC Sistemi Informativi e Tecnologici	Interventi attuativi della l.92/2012 di riforma del mercato del lavoro - fondi di solidarietà	% realizzazione	100%
		DC Vigilanza Prev.e Contrasto Econ.Som.	Importo riscosso verbali non impugnati/importo addeb.	Importo riscosso	60%
	3.2.M.2	DC Entrate	Analisi amm.va per il rilascio di una console (escover) in grado di monitorare lo stato dei crediti delle aziende da accessi ispettivi	SI/No	100%
2014_3.2		DC Sistemi Informativi e Tecnologici	Integrazione delle procedure finalizzate all'incremento dell'efficacia dell'azione ispettiva	% realizzazione	100%
		DC Vigilanza Prev.e Contrasto Econ.Som.	N.ricorsi accolti/totale ricorsi ex art.17 dl 124/2004	% ricorsi	20%

LINEA GUIDA GESTIONALE	OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO	CDR RESPONSABILE OM	INDICATORE	CRITERIO INDICATORE	Valore Obiettivo
	3.2.M.3 adozioni di azioni correttive sulla base del monitoraggio degli esiti del contenzioso	DC Vigilanza Prev.e Contrasto Econ.Som.	N. procedure reing./tot. da reing.	% procedure	100%
	4.1.M.1 integrazione della "disciplina del cumulo" nelle procedure di gestione e calcolo delle prestazioni	DC Vigilanza Prev.e Contrasto Econ.Som.	Analisi amm.va per automazione controlli	Si/No	100%
2014_4.1	4.1.M.2 abbattimento arretrato riscatti e ricongiunzioni gestione pubblica	DC Pensioni	Analisi amministrativa	Si/No	100%
	4.1.M.3 estratto conto iscritti gestione pubblica: attività propedeutiche, emissione e gestione rientri	DC Pensioni	Conclusione fase di test/messaggio di rilascio	Si/No	100%
	4.1.M.4 automazione controlli requisiti erogazione prestazione prev.	D.C. Previdenza PDAP	% abbattimento delle giacenze	% abbattimento	50%
	5.1.M.1 riforma lsee: attuazione dell'art. 5, l.214/2011 e del dpcm attuativo.	Banca dati posizioni assicurative ex INPDAP	Completamento dell'estrazione di due lotti di 500.000 e/c cad. entro aprile e settembre per consentire alle sedi di effettuare le operazioni propedeutiche all'emissione	% completamento	100%
2014_5.1	5.1.M.2 automazione controlli requisiti erogazione psr	D.C. Audit PDAP	Formulazione proposte di automazione controlli	Si/No	100%
	6.1.M.1 incremento delle prestazioni ottimizzando il tasso di copertura	DC Sistemi Informativi e Tecnologici	Riforma lsee: attuazione art.5 legge 214/2011 e del dcpm attuativo	% realizzazione	100%
		DC Prestazioni a Sost. del reddito	Contributi anno corrente/contributi anno precedente	% incremento contributi	5%
2014_6.1		DC Ispettorato Audit e Sicurezza	Formulazione proposte di automazione controlli	Si/No	100%
		D.C. Credito e Welfare PDAP	Tasso copertura stanze disponibili	% copertura	>90%
		D.C. Credito e Welfare PDAP	Mantenimento rapporto uscite /entrate rispetto al 2013	mantenimento	100%

LINEA GUIDA GESTIONALE	OBBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO	CDR RESPONSABILE OM	INDICATORE	CRITERIO INDICATORE	Valore Obiettivo
2014_7.1	6.1.M.2	ampliamento e consolidamento delle prestazioni in favore degli anziani e dei giovani	D.C. Credito e Welfare PDAP	Copertura budget impegnato	% incremento
	6.1.M.3	omogeneizzazione e razionalizzazione delle strutture sociali acquisite con integrazione enti soppressi	D.C. Credito e Welfare PDAP	Progetto High School: implementazione servizio/offerta rispetto al 2013	incremento
	7.1.M.1	popolamento e implementazione del casellario dell'assistenza	D.C. Credito e Welfare PDAP	Monitoraggio servizi offerti su parametri omogenei di qualità	Si/No
			D.C. Credito e Welfare PDAP	Predisposizione schema di regolamenti Strutture sociali	Si/No
			DC Sistemi Informativi e Tecnologici	Popolamento ed implementazione del casellario assistenza	% realizzazione
			Popolamento ed implementazione del Casellario dell'Assistenza	N. attività complesse (interventi analisi/studio e iniziative/incontri per coord. interno e con enti e amm.	N. attività
			Popolamento ed implementazione del Casellario dell'Assistenza	N. attività complesse per il popolamento del casellario dell'assistenza / sezione bd prestazioni sociali agevolate	N. attività
	7.1.M.2	sviluppo e implementazione della banca dati delle prestazioni agevolate	DC Sistemi Informativi e Tecnologici	Sviluppo ed implementazione della banca dati delle prestazioni agevolate	% realizzazione
	7.1.M.3	ottimizzazione del processo dell'invalidità civile: flusso procedurale, partner istituzionali, prassi operative	DC Assistenza e Invalidità Civile	Avvio acquisizione dati prestazioni sociali agevolate	% di acquisizione
	7.1.M.4	miglioramento gestione del contenzioso invalidità civile	DC Assistenza e Invalidità Civile	% di miglioramento delle domande definite entro il tempo soglia di 60 gg.	% di miglioramento
	7.1.M.5	realizzazione del piano di verifiche straordinarie (legge 228/2013)	DC Assistenza e Invalidità Civile	Riduzione del contenzioso invalidità civile per interventi su ATPO	% riduzione
				Realizzazione piano verifiche straordinarie prestazioni soggette a revisione nel 2014	% realizzazione

LINEA GUIDA GESTIONALE	OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO	CDR RESPONSABILE OM	INDICATORE	CRITERIO INDICATORE	Valore Obiettivo
2014_8.1	7.1.M.6 miglioramento dei flussi di dati e del sistema dei controlli e pianificazione degli interventi derivanti dalla decretazione attuativa dell'assistenza	Popolamento ed implementazione del Casellario dell'Assistenz	Definizione interventi e relativa tempistica	Si/No	100%
	8.1.M.1 piano di interventi sul contenzioso giudiziario che affronti le criticità territoriali	DC Ispettorato Audit e Sicurezza	Interventi su sedi critiche	N. interventi	10
		DC Pianificazione Controllo di Gestione	Analisi di congruità e misurazione dei piani di sussidiarietà delle sedi critiche	% di riduzione	100%
		Pres.Integ.per il cont. e il deflaz. del Cont. amm. e giud.	Analisi delle più significative criticità territoriali(50% del totale) e predispos. piano articolato di interventi	Si/No	100%
	8.1.M.2 miglioramento del processo di gestione del contenzioso amministrativo	Ufficio di Segr. degli Organi Collegiali	Smaltimento ricorsi giacenti (5.000)	% di riduzione	50%
		DC Organizzazione	Piano di miglioramento per la definizione e realizzazione nuovo processo	Emanazione circolare	Si/No
		DC Pianificazione Controllo di Gestione	Monitoraggio dei tempi di definizione dei ricorsi amm.vi per il miglioramento dei flussi gestionali	Realizzazione monitoraggio	Si/No
	9.1.M.1 programmazione spesa per manutenzione ordinaria edile degli immobili strumentali	Pres.Integ.per il cont. e il deflaz. del Cont. amm. e giud.	Predisposizione piano di miglioramento	Realizzazione piano	Si/No
		D.C. Approv. e Provveditorato PDAP	Spesa anno corrente/spesa anno precedente	Decremento spesa anno corrente	<1
		DC Sistemi Informativi e Tecnologici	Sviluppo procedure per l'ottimizzazione degli archivi e dei relativi spazi finalizzata all'integrazione logistica con ricorso a modalità di delocalizzazione e dematerializzazione	% realizzazione	100%
2014_9.1	9.1.M.2 ottimizzazione degli archivi e dei relativi spazi finalizzata all'integrazione logistica con ricorso a modalità di delocalizzazione e dematerializzazione	DC Risorse Strumentali	Definizione progetto di delocalizzazione archivi e finalizzazione contratti per la riduzione delle superfici occupate	Si/No	100%

LINEA GUIDA GESTIONALE	OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO	CDR RESPONSABILE OM	INDICATORE	CRITERIO INDICATORE	Valore Obiettivo
2014_9.2		D.C. Approv. e Provveditorato PDAP	Rilascio del progetto ed eventuale avvio gara	Si/No	100%
	9.1.M.3	DC Risorse Strumentali	Realizzazione del piano di razionalizzazione logistica (circ.205)	100%	100%
	9.2.M.1	D.C. Patrim. e Investimenti PDAP	Piano operativo per la valorizzazione del patrimonio	Si/No	100%
	9.2.M.2	D.C. Patrim. e Investimenti PDAP	Contenimento della spesa nei limiti fissati dai documenti di bilancio	100%	100%
		D.C. Credito e Welfare PDAP	Elaborazione capitolato di gara	Si/No	100%
	9.2.M.3	D.C. Credito e Welfare PDAP	Razionalizzazione della spesa rispetto al 2013	Parametro di congruità	100%
		D.C. Approv. e Provveditorato PDAP	Rilascio procedura per la gestione delle spese	Si/No	100%
	9.2.M.4	DC Risorse Strumentali	Implementazione del sist. sap per la gestione dell'inventario integrato	Si/No	100%
		DC Ispettorato Audit e Sicurezza	Predisposizione piano	Si/No	100%
	10.3.M.1	DC Pianificazione Controllo di Gestione	Formulazione proposte di automazione controlli	Si/No	100%
2014_10.3		DC Comunicazione	Predisposizione piano	Si/No	100%

LINEA GUIDA GESTIONALE	OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO	CDR RESPONSABILE OM	INDICATORE	CRITERIO INDICATORE	Valore Obiettivo
	economico-finanziari)	D.C. Planif. Budget Cont. Gest. PDAP	Interventi su sedi critiche	% interventi	100%
2014_10.4	Incremento dell'efficacia della comunicazione esterna (piano della comunicazione, indicatori di efficienza ed efficacia della comunicazione)	DC Comunicazione	Realizzazione obiettivi indicati nel piano	Si/No	100%
	Incremento dell'efficacia della comunicazione interna (piano della comunicazione,)	Prog Implem comun interna	Predisposizione Piano	Si/No	100%
2014_10.5	piano di azioni positive rivolte alla promozione delle pari opportunità	DC Organizzazione	Analisi sulle condizioni di pari opportunità, contributi org.	Si/No	100%
		DC Risorse Umane	Istituzione nuovo servizio navetta/armonizzazione disciplina asili nido aziendali	Si/No	100%
2014_10.6	sviluppo delle politiche di bilancio nella direzione di un maggiore utilizzo della contabilità analitica nelle diverse gestioni	DC Bilanci e Servizi Fiscali	Utilizzo del sistema di contabilità analitica per la determinazione dei costi di funzionamento per le singole gestioni amministrate dall'istituto	Si/No	100%

4.4.2. Piano delle Attività Istituzionali

Per quanto concerne i piani per la realizzazione delle **Attività Istituzionali** ciascuna struttura centrale, nella propria sezione del sistema di programmazione delle risorse nel sistema SAP BW-SEM, ha il dettaglio delle Attività Istituzionali che discendono dall'ordinamento e dagli ordini di servizio della struttura, con il riferimento dell'area dirigenziale competente.

La struttura centrale programma per ogni Attività Istituzionale l'impiego di risorse umane ed economiche necessarie per la realizzazione dell'attività.

Ad alcune Attività Istituzionali sono collegate degli **Obiettivi di Miglioramento**. Anche per queste, i CdR responsabili indicano il fabbisogno di risorse umane ed economiche necessarie per la realizzazione.

Le strutture, in sede di programmazione delle risorse umane ed economiche da impiegare nelle Attività Istituzionali, devono tener conto prioritariamente delle necessità rappresentate dalle Attività connesse agli Obiettivi di Innovazione e dagli Obiettivi di Miglioramento.

4.5. Obiettivi delle strutture territoriali

Con la circolare 163/2013 si è dato avvio al processo di programmazione e budget delle Strutture territoriali, per la definizione del Piano Operativo 2014.

Le Direzioni Regionali hanno predisposto i piani di produzione per l'anno 2014 con riferimento ai seguenti aspetti:

- Dimensionamento del carico di lavoro,
- Rilevazione del fabbisogno di risorse umane,
- Rilevazione del fabbisogno di risorse economiche.

Il processo è stato integrato con fasi di negoziazione dei fabbisogni che hanno visto il coinvolgimento delle Direzioni centrali responsabili dei capitoli di spesa e della Direzione centrale pianificazione e controllo di gestione.

Nel presente Piano sono rappresentati i risultati di tale processo approvati dal Direttore Generale.

I risultati raggiunti dal personale dirigenziale, in linea con le disposizioni del D.lgs 150/2009, formeranno oggetto di specifica valutazione della performance organizzativa.

4.5.1. Gli obiettivi del Piano per l'anno 2014

Il Piano 2014 sarà soggetto a periodiche fasi di riprogrammazione che consentiranno di adeguare l'impiego delle risorse e l'attivazione delle leve gestionali all'evolversi del modello organizzativo nonché di considerare le eventuali variazioni dei carichi di lavoro.

Gli obiettivi di risultato delle strutture territoriali sono misurati attraverso le seguenti grandezze:

- Volumi di produzione, indicatori di giacenza e deflusso;
- Efficienza, indicatori di produttività e impiego delle risorse;
- Efficacia, indicatori di qualità del servizio;
- Valore della produzione, indicatori economico finanziari;
- Logistica, indicatore mq;
- Costi della produzione, indicatori di congruità economica;
- Economicità, indicatore rappresentativo del rapporto tra risultati e risorse impiegate.

La valutazione delle strutture regionali è effettuata attraverso l'aggregazione dei risultati analitici per ciascun indicatore e, in funzione di specifici pesi e parametri di raggruppamento, si perviene ad una valutazione sintetica dell'andamento, espressa in termini di percentuale di scostamento rispetto agli obiettivi, per singola area dirigenziale.

Peraltro, la verifica continua dell'andamento permette di valutare i miglioramenti ottenuti in ogni area di attività, consentendo l'attivazione di correttivi nella gestione, tempestivi e dinamici, altrimenti impossibili applicando unicamente una valutazione *ex-post* a fine esercizio.

4.5.2. Volumi di produzione

L'indice di giacenza rappresenta l'indicatore di riferimento per la valutazione dell'andamento della produzione 2014. L'obiettivo, definito in **46** giorni, si applica a tutte le strutture di produzione dell'Istituto, con riferimento alla circolare 163/2013.

Per tutte le strutture di produzione dell'Istituto i volumi di produzione saranno programmati assicurando il mantenimento degli indici di giacenza 2013, se questi sono inferiori a **30** giorni per le linee di servizio e a **70** giorni per l'area della gestione dei flussi, con un indice di deflusso uguale o superiore a **1**.

4.5.3. Efficienza

L'efficienza è articolata in obiettivi di produttività e di impiego delle risorse umane.

L'obiettivo di produttività, fissato in **124** punti omogeneizzati di produzione pro capite media mensile e misurato esclusivamente a livello di Direzione provinciale, riflette l'applicazione di standard nazionali articolati per trimestri e calcolati a montante con l'assegnazione di un peso percentuale per la valutazione del risultato su base annua.

PRODUTTIVITA' AREE DI PRODUZIONE	OBIETTIVO	PESO %
GENNAIO-MARZO	100	10%
GENNAIO-GIUGNO	108	20%
GENNAIO-SETTEMBRE	116	30%
GENNAIO-DICEMBRE	124	40%

L'indicatore è calcolato al netto delle attività relative all'informazione ed alla consulenza espressa in termini di risorse disponibili (presenza), attraverso la seguente formula:

totale produzione omogeneizzata della direzione provinciale

totale risorse umane (ABC) presenti nelle aree di produzione al netto dell'attività di informazione e consulenza

L'obiettivo di produttività è strettamente correlato al rispetto degli obiettivi di impiego delle risorse, che sono articolati nei seguenti indicatori:

- **Percentuale impiego nelle aree di produzione = 80%** (personale ABC presente nelle aree di produzione/Totale personale ABC presente della direzione provinciale);
- **Percentuale impiego nelle aree di supporto:** la percentuale di impiego è suddivisa rispetto ai seguenti quattro cluster:
 1. Cluster impiego risorse 1 = **8,5%**
 2. Cluster impiego risorse 2 = **9,0%**
 3. Cluster impiego risorse 3 = **10,0%**
 4. Cluster impiego risorse 4 = **11,0%**

I Cluster sono così composti:

Cluster 1: Bari, Bergamo, Bologna, Brescia, Cagliari, Caserta, Catania, Cosenza, Firenze, Foggia, Genova, Lecce, Messina, Padova, Palermo, Perugia, Reggio Calabria, Salerno, Venezia, e Direzioni metropolitane.

Cluster 2: Agrigento, Ancona, Avellino, Bolzano, Brindisi, Catanzaro, Chieti, Cuneo, Ferrara, Frosinone, L'Aquila, Latina, Modena, Monza, Potenza, Reggio Emilia, Sassari, Taranto, Trento, Treviso, Udine, Varese, Verona, Vicenza.

Cluster 3: Alessandria, Ascoli Piceno, Barletta-Andria-Trani, Benevento, Como, Forlì, Livorno, Lucca, Macerata, Mantova, Novara, Nuoro, Parma, Pavia, Pesaro, Pescara, Pisa, Ragusa, Ravenna, Rimini, Savona, Siracusa, Teramo, Terni, Trapani, Viterbo.

Cluster 4: Aosta, Arezzo, Asti, Belluno, Biella, Caltanissetta, Campobasso, Cremona, Crotone, Enna, Fermo, Gorizia, Grosseto, Imperia, Isernia, La Spezia, Lecco, Lodi, Massa Carrara, Matera, Oristano, Piacenza, Pistoia, Pordenone, Prato, Rieti, Rovigo, Siena, Sondrio, Trieste, Verbano-Cusio-Ossola, Vercelli, Vibo Valentia, e Filiali di coordinamento.

Pertanto, l'obiettivo, calcolato a livello regionale è il seguente:

REGIONE	% impiego nelle aree di supporto
ABRUZZO	9,47%
BASILICATA	9,78%
CALABRIA	9,01%
CAMPANIA	8,68%
EMILIA ROMAGNA	9,39%
FRIULI VENEZIA GIULIA	10,19%
LAZIO	8,74%
LIGURIA	9,50%
LOMBARDIA	9,14%
MARCHE	9,74%
MOLISE	11,00%
PIEMONTE	9,36%
PUGLIA	8,75%
SARDEGNA	9,19%
SICILIA	9,13%
TOSCANA	10,07%
TRENTINO ALTO ADIGE	9,00%
UMBRIA	8,95%
VALLE D'AOSTA	11,00%
VENETO	9,08%
NAZIONALE	9,19%

- **Percentuale di impiego di risorse umane nelle sedi regionali rispetto al totale delle Direzioni Regionali**, espresso sempre in termini di presenza del personale appartenente alle aree ABC, il cui valore è differenziato per Cluster regionale

CLUSTER	% di impiego delle risorse umane (ABC) nelle sedi regionali rispetto a totale DR
CLUSTER 1, di cui Valle d'Aosta Trentino Alto Adige	12,0% 14,0% 8,0%
CLUSTER 2	9,0%
CLUSTER 3	7,0%
CLUSTER 4	7,0%
NAZIONALE	8,0%

Cluster regionale 1: Valle d'Aosta, Trentino Alto Adige, Umbria, Molise, Basilicata;

Cluster regionale 2: Liguria, Friuli Venezia Giulia, Marche, Abruzzo, Sardegna;

Cluster regionale 3: Lazio, Campania, Puglia, Calabria, Sicilia;

Cluster regionale 4: Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana.

- **Percentuale presenza** (al netto della formazione ordinaria e straordinaria, comprendendo le ore di maggiore presenza retribuite)/**forza FTE** (full time equivalent) = **80%**

4.5.4. Efficacia

L'indicatore di riferimento per la misurazione dell'efficacia delle aree di produzione è l'**Indicatore sintetico di qualità** delle aree di produzione, così come calcolato nell'ambito del Cruscotto direzionale.

La misura, espressa in termini di scostamento, è differenziata a livello di singola struttura di produzione in relazione ai percorsi di miglioramento previsti.

4.5.5. Valore della produzione

Al fine di valutare il valore economico finanziario generato dalle attività di produzione, il piano per l'anno 2014 comprende anche specifici obiettivi riconducibili al Bilancio istituzionale dell'Istituto.

1. Accertamenti contributi in fase amministrativa: miglioramento dell'accertamento dei contributi del settore privato, con particolare riferimento alle attività di verifica amministrativa; miglioramento dell'azione di recupero contributivo nel settore pubblico, con riferimento agli obiettivi assegnati alle Direzioni Regionali.

1.1. Gestione privata: incremento del 5% dell'accertamento in fase amministrativa dei crediti contributivi rispetto ai valori registrati nell'anno 2012;

1.2. Gestione pubblica - Benefici in sede pensione e TFS: raggiungimento degli obiettivi assegnati, a ciascuna Regione, in relazione alla quota di Incassato sul Dovuto;

<i>In migliaia di Euro</i>	ACCERTATO BENEFICI IN SEDE DI PENSIONE E TFS
Piemonte	3.256
Valle d'Aosta	32
Lombardia	6.212
Liguria	2.893
Trentino Alto Adige	689
Veneto	4.047
Friuli Venezia Giulia	4.486
Emilia Romagna	3.867
Toscana	4.645
Umbria	1.079
Marche	3.430
Lazio	7.083
Abruzzo	947
Molise	478
Campania	6.316
Puglia	6.355
Basilicata	520
Calabria	4.883
Sicilia	7.871
Sardegna	997
Totale nazionale	70.087

1.3. Verifica amministrativa: raggiungimento valori di budget assegnato.

<i>In migliaia di Euro</i>	ACCERTATO DA VERIFICA AMMINISTRATIVA
Piemonte	5.495
Valle d'Aosta	66
Lombardia	8.549
Liguria	1.669
Trentino Alto Adige	642
Veneto	5.606
Friuli Venezia Giulia	1.098
Emilia Romagna	10.218
Toscana	8.298
Umbria	1.743
Marche	1.522
Lazio	12.346
Abruzzo	2.830
Molise	1.128
Campania	16.372
Puglia	13.441
Basilicata	1.662
Calabria	12.404
Sicilia	18.234
Sardegna	4.421
DC Entrate	45.000
Totale nazionale	172.743

2. Accertato da vigilanza:

2.1. Accertato lordo: raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascuna Direzione regionale;

<i>In migliaia di Euro</i>	ACCERTATO LORDO DA VIGILANZA ISPETTIVA Obiettivi regionali
Piemonte	68.062
Valle d'Aosta	457
Lombardia	179.771
Liguria	12.846
Trentino Alto Adige	15.531
Veneto	70.847
Friuli Venezia Giulia	11.351
Emilia Romagna	56.479
Toscana	61.008

<i>In migliaia di Euro</i>	ACCERTATO LORDO DA VIGILANZA ISPETTIVA Obiettivi regionali
Umbria	12.980
Marche	34.086
Lazio	126.791
Abruzzo	24.482
Molise	6.549
Campania	200.533
Puglia	89.207
Basilicata	17.464
Calabria	123.772
Sicilia	87.420
Sardegna	31.486
Totale nazionale	1.231.124

2.2. Progetto straordinario – obiettivo nazionale: obiettivo di accertato lordo a livello nazionale pari a €. 47.057.315;

2.3. Coefficiente di produttività efficace pro-capite = 12 verbali omogeneizzati.

3. Incassi da crediti contributivi in fase amministrativa:

3.1. Gestione privata: incremento del 3% degli incassi in fase amministrativa dei crediti contributivi rispetto ai valori registrati nell'anno 2012;

3.2. Gestione pubblica - incassi gestione ECA annuale: raggiungimento degli obiettivi assegnati, a ciascuna regione, in relazione alla quota di Incassato sul Dovuto.

<i>In migliaia di Euro</i>	INCASSI GESTIONE ECA
Piemonte	51
Valle d'Aosta	2
Lombardia	885
Liguria	811
Trentino Alto Adige	6
Veneto	293
Friuli Venezia Giulia	2
Emilia Romagna	100
Toscana	618
Umbria	127
Marche	91
Lazio	969
Abruzzo	100

<i>In migliaia di Euro</i>	INCASSI GESTIONE ECA
Molise	16
Campania	3.690
Puglia	1.188
Basilicata	260
Calabria	870
Sicilia	3.047
Sardegna	1.880
Totale nazionale	15.000

4. Interessi legali da prestazioni: riduzione del 5% degli interessi legali da prestazioni (prestazioni pensionistiche e previdenziali, invalidità civile e prestazioni a sostegno del reddito), rispetto all'anno precedente.

5. Recupero prestazioni indebite: miglioramento del 3% dell'accertamento (valore) delle prestazioni indebite, rispetto all'anno precedente.

6. Visite mediche di controllo: miglioramento dell'efficacia delle visite mediche di controllo, incremento del 5% delle VMC domiciliari d'ufficio con idoneità al lavoro, rispetto all'anno precedente.

7. Azioni surrogatorie: incremento del 5% del valore complessivo delle azioni surrogatorie, sia per prestazioni pensionistiche che non pensionistiche, rispetto all'anno precedente.

8. Contenzioso: miglioramento dell'economicità del contenzioso, attraverso i seguenti parametri:

8.1. Spese legali verso terzi - scostamento % rispetto all'anno precedente:

Riduzione spese legali	
TRENTINO AA	5,4%
UMBRIA	-12,7%
MOLISE	-11,6%
BASILICATA	-15,5%
VALLE D'AOSTA	26,7%
ABRUZZO	-12,6%
LIGURIA	7,1%

	Riduzione spese legali
FRIULI V.G.	-9,3%
MARCHE	-10,0%
SARDEGNA	7,3%
LAZIO	-14,7%
CAMPANIA	-47,7%
PUGLIA	-16,6%
SICILIA	-19,7%
CALABRIA	-14,6%
PIEMONTE	-9,5%
LOMBARDIA	16,7%
VENETO	-4,9%
EMILIA ROMAGNA	-7,6%
TOSCANA	-8,2%
Nazionale	-21,0%

8.2. Indicatore economico del contenzioso: ≥ 4 , determinato dal rapporto:

Valore sentenze favorevoli - Valore sentenze sfavorevoli

Spese legali + costi diretti della funzione legale

4.5.6. Progetti regionali di miglioramento

Per i prodotti i cui indici di giacenza eccedono i 45 giorni per le linee di servizio e i 90 giorni per l'area di gestione dei flussi, il piano dovrà prevedere specifici progetti di smaltimento degli arretrati su base regionale (Progetti Regionali di Miglioramento).

Al fine di intervenire sulle aree di criticità che richiedono interventi, anche di tipo progettuale finalizzati alla normalizzazione delle giacenze e alla correttezza della gestione, viene introdotta una specifica area di obiettivi collegati al pieno superamento delle criticità evidenziate dalle Direzioni regionali.

I progetti, individuati nell'ambito del Piano budget 2014, ed i relativi obiettivi di smaltimento sono definiti a livello regionale e riguardano tutte le Direzioni provinciali coinvolte nella realizzazione dei progetti.

4.5.7. Logistica

Il processo di razionalizzazione degli Immobili strumentali è stato avviato nel 2009 con la Determinazione Commissariale n. 221/09 avente ad oggetto "Razionalizzazione logistica delle Direzioni Regionali e Provinciali dell'Istituto".

Tale determinazione, oltre a definire le "linee guida operative" per porre in essere interventi di razionalizzazione logistica delle strutture territoriali dell'Istituto (DR, DP e Aree Metropolitane), fissa il parametro unico di 25 mq netti per unità lavorativa, da valutarsi a seconda della singola struttura.

Ad integrazione, del sopra citato Piano di razionalizzazione, la Determinazione presidenziale n. 99 del 1 giugno 2012 ha previsto, in considerazione della soppressione dell'INPDAP e dell'ENPALS di cui all'art. 21 del D.L. n. 201/2011, la necessità di attivare iniziative di razionalizzazione logistica del patrimonio strumentale, attraverso la predisposizione di specifici Piani operativi.

A seguito dei Piani di razionalizzazione elaborati dalle Direzioni Regionali, in accordo con le strutture centrali competenti, ed approvati con Determinazione presidenziale n. 205 del 26 ottobre 2012, sono stati definiti gli obiettivi, che le singole Direzioni regionali dovranno realizzare nell'esercizio 2014, riepilogati nella tabella seguente. Tali obiettivi per l'anno 2014 sono stati aggiornati, sulla base della fattibilità dell'investimento previsto nel Piano della logistica e della sua compatibilità finanziaria nonché sugli interventi prioritari già realizzati nell'anno 2013.

Sulla base dei Piani operativi di razionalizzazione proposti, la superficie totale relativa agli immobili strumentali preconsuntivata nell'anno 2013 (mq 1.163.016) dovrà subire una contrazione al 31/12/2014 del 6,38%, per un valore complessivo finale pari a 1.088.838 mq. Tale obiettivo, è stato definito sulla base dell'attuazione dei 42 interventi di razionalizzazione logistica previsti per l'anno 2014.

Riepilogo interventi di razionalizzazione da "Piani Operativi"	Totale MQ lordi al 1/01/2014	Mq da rilasciare nel 2014 a seguito della realizz. degli interventi proposti (strutture RG/PR)	Numero interventi da realizzare nel 2014, da Piano della razionalizzazione	Totale MQ lordi al 31/12/2014	Var. % mq 2014/2013
TRENTINO AA	16.974	0	-	16.974	0,0%
UMBRIA	17.351	600	2	16.751	-3,46%

Riepilogo interventi di razionalizzazione da "Piani Operativi"	Totale MQ lordi al 1/01/2014	Mq da rilasciare nel 2014 a seguito della realizz. degli interventi proposti (strutture RG/PR)	Numero interventi da realizzare nel 2014, da Piano della razionalizzazione	Totale MQ lordi al 31/12/2014	Var. % mq 2014/2013
MOLISE	13.840	0	-	13.840	0,0%
BASILICATA	8.830	4.372	2	4.458	-49,51%
VALLE D'AOSTA	4.960	0	-	4.960	0,0%
TOTALE CLUSTER 1	61.955	4.972	4	56.983	-8,03%
ABRUZZO	46.792	0	-	46.792	0,0%
LIGURIA	30.042	0	-	30.042	0,00%
FRIULI V.G.	49.728	2.350	1	47.378	-4,73%
MARCHE	25.614	9.805	4	15.809	-38,28%
SARDEGNA	38.191	5.160	5	33.030	-13,51%
TOTALE CLUSTER 2	190.366	17.315	10	173.051	-9,10%
LAZIO	142.603	0	-	142.603	0,0%
CAMPANIA	94.632	1.258	2	93.374	-1,33%
PUGLIA	67.739	15.427	5	52.312	-22,8%
SICILIA	87.255	8.769	6	78.486	-10,05%
CALABRIA	21.403	0	-	21.403	0,0%
TOTALE CLUSTER 3	413.632	25.454	13	388.178	-6,15%
PIEMONTE	84.108	4.910	2	79.198	-5,84%
LOMBARDIA	161.686	4.810	4	156.876	-2,97%
VENETO	76.880	5.056	4	71.824	-6,58%
EMILIA ROMAGNA	82.306	6.112	1	76.194	-7,43%
TOSCANA	92.082	5.548	4	86.534	-6,03%
TOTALE CLUSTER 4	497.062	26.436	15	470.626	-5,32%
Nazionale	1.163.016	74.177	42	1.088.838	-6,38%

4.5.8. Costi

Il consumo di risorse economiche è stato determinato attraverso la fase di rilevazione dei fabbisogni delle strutture di produzione e consolidato sulla base dell'analisi della compatibilità finanziaria e della congruità economica valutata attraverso appositi parametri che rappresentano altrettanti obiettivi economici a livello di Centri di responsabilità di primo livello (Direzioni regionali).

Gli obiettivi economici per l'anno 2014 sono pertanto articolati nei seguenti indicatori.

1) Costo medio netto per unità di prodotto

Al fine di omogeneizzare il parametro di costo medio di prodotto ed estenderlo a tutte le strutture dell'Istituto, viene introdotto l'**indicatore costo medio netto per unità di prodotto**, dove il totale costi di produzione sono dati dalla somma dei costi vincolati e dei costi discrezionali al netto dei costi legati alla gestione patrimoniale da reddito e delle spese legali.

$$\text{Costo medio netto per unità di prodotto} = \frac{\text{totale costi diretti di produzione (vincolati, discrezionali)} \\ \text{al netto dei costi della gestione patrimoniale da reddito e spese legali}}{\text{produzione omogeneizzata lorda}}$$

Il valore dell'indicatore atteso per l'anno 2014 prevede la seguente articolazione a livello di *cluster/regione*.

Costo medio netto per unità di prodotto	
TRENTINO AA	79,9
UMBRIA	94,2
MOLISE	104,6
BASILICATA	98,2
VALLE D'AOSTA	101,5
ABRUZZO	98,9
LIGURIA	93,4
FRIULI V.G.	94,9
MARCHE	83,4
SARDEGNA	99,6
LAZIO	104,9
CAMPANIA	96,6
PUGLIA	92,2

	Costo medio netto per unità di prodotto
SICILIA	95,1
CALABRIA	101,9
PIEMONTE	88,4
LOMBARDIA	73,6
VENETO	70,7
EMILIA ROMAGNA	74,8
TOSCANA	86,1
Nazionale	88,1

Tale obiettivo potrà essere realizzato oltre che con una riduzione dei costi anche attraverso un incremento della produzione omogeneizzata lorda e/o dall'utilizzo di sussidiarietà/timesheet. A tal proposito si deve considerare il valore della sussidiarietà per punto omogeneizzato, che nella previsione dell'esercizio 2014 è pari ad euro 52, quale insieme dei costi marginali di natura vincolata, rispetto ai costi diretti totali di Sede.

2) Costo medio discrezionale netto

Per la misurazione e valutazione dei costi discrezionali vengono utilizzati due parametri:

- **Costo medio discrezionale netto per unità di prodotto.** L'indicatore è calcolato attraverso la seguente formula:

$$\text{Costo medio discrezionale netto per unità di prodotto} = \frac{\text{costi discrezionali netti (netto spese legali e VdC secondarie)}}{\text{produzione omogeneizzata lorda}}$$

dove i costi discrezionali netti sono da considerarsi al netto delle spese legali e delle voci di costo secondarie (sussidiarietà e timesheet).

- **Costo medio discrezionale netto procapite.** L'indicatore è calcolato attraverso la seguente formula:

$$\text{Costo medio discrezionale procapite} = \frac{\text{costi discrezionali netti (netto spese legali e VdC secondarie)}}{\text{numero persone assegnate alle strutture (FTE)}}$$

I due parametri di riferimento non sono alternativi, ma devono essere utilizzati congiuntamente come valore massimo di riferimento.

Di seguito si riportano gli andamenti degli indicatori a livello di *cluster/regione*.

Costo medio
discrezionale per
unità di prodotto

Costo medio
discrezionale
procapite

TRENTINO AA	14,8	11.828
UMBRIA	18,0	12.664
MOLISE	23,5	15.205
BASILICATA	21,9	15.365
VALLE D'AOSTA	22,7	15.972
ABRUZZO	17,8	11.755
LIGURIA	24,2	17.863
FRIULI V.G.	18,3	13.030
MARCHE	15,6	11.902
SARDEGNA	21,9	15.037
LAZIO	29,8	20.386
CAMPANIA	22,0	15.675
PUGLIA	21,4	16.411
SICILIA	22,0	17.306
CALABRIA	19,6	12.689
PIEMONTE	20,2	15.716
LOMBARDIA	19,1	17.940
VENETO	14,8	14.489
EMILIA ROMAGNA	15,9	13.997
TOSCANA	18,6	14.740

Nazionale	20,3	15.881
-----------	------	--------

3) Costi per edificio:

- **Costi per utenze e conduzione:** % di scostamento rispetto all'anno precedente;
- **Costi per immobili:** % di scostamento rispetto all'anno precedente.

Con riferimento ai costi discrezionali per edificio si prevede, per l'esercizio 2014, una contrazione complessiva dei costi, a livello nazionale, pari al 6,1%.

Tale contrazione è determinata da:

- riduzione dei costi discrezionali per utenze e conduzione, differenziati a livello regionale al fine di avviare percorsi di convergenza verso standard di costo medio per mq.

- raggiungimento degli obiettivi di razionalizzazione riportati al paragrafo "Piano della logistica".

	Costo immobili (% scostamento vs anno precedente)	Costo per utenze e conduzione (% scostamento vs anno precedente)
TRENTINO AA	-3,7%	0,0%
UMBRIA	-11,8%	-2,7%
MOLISE	-11,5%	0,0%
BASILICATA	-6,4%	-14,5%
VALLE D'AOSTA	0,0%	0,0%
ABRUZZO	-7,3%	0,0%
LIGURIA	-14,5%	-1,6%
FRIULI V.G.	-5,6%	0,0%
MARCHE	-6,6%	-4,4%
SARDEGNA	-14,8%	-7,7%
LAZIO	-0,6%	-0,9%
CAMPANIA	0,0%	-2,8%
PUGLIA	0,0%	0,0%
SICILIA	-9,6%	0,0%
CALABRIA	0,0%	0,0%
PIEMONTE	-9,6%	-0,8%
LOMBARDIA	-4,3%	-3,1%
VENETO	-12,9%	-8,0%
EMILIA ROMAGNA	-13,0%	0,0%
TOSCANA	-15,3%	-14,7%
Nazionale	-6,1%	-1,9%

4) Costo medio procapite per materiale di consumo:

L'indicatore costo medio discrezionale procapite per materiale di consumo, espresso in euro, viene calcolato come rapporto tra:

costi per materiali di consumo

Costo medio discrezionale procapite materiale di consumo = -----
numero persone assegnate alle strutture (FTE)

La tabella seguente riporta, per singola regione, il costo medio procapite per materiale di consumo. Tale obiettivo è frutto della convergenza parziale dei costi medi a livello regionale e di cluster verso lo standard nazionale:

**Costo medio procapite
per materiale di consumo**

TRENTINO AA	47,9
UMBRIA	49,1
MOLISE	83,8
BASILICATA	67,9
VALLE D'AOSTA	43,8
ABRUZZO	92,4
LIGURIA	110,2
FRIULI V.G.	88,7
MARCHE	77,8
SARDEGNA	61,6
LAZIO	62,5
CAMPANIA	105,0
PUGLIA	79,8
SICILIA	129,3
CALABRIA	78,9
PIEMONTE	65,1
LOMBARDIA	82,4
VENETO	105,5
EMILIA ROMAGNA	69,9
TOSCANA	72,0

Nazionale	83,5
------------------	-------------

5) Costo medio procapite per straordinario:

Relativamente ai **compensi per le ore eccedenti l'orario ordinario** l'indicatore di riferimento è dato dal costo medio procapite per straordinario, espresso in euro, che viene calcolato come rapporto tra:

costi per le ore eccedenti l'orario ordinario

Costo medio procapite per straordinario = -----

numero persone assegnate alle strutture (FTE)

La tabella seguente riporta, a livello regionale, il costo medio annuo procapite per straordinario. Tale obiettivo è frutto della convergenza parziale dei costi medi a livello regionale e di cluster verso lo standard nazionale:

Costo medio procapite per straordinario	
TRENTINO AA	496
UMBRIA	377
MOLISE	418
BASILICATA	474
VALLE D'AOSTA	218
ABRUZZO	340
LIGURIA	499
FRIULI V.G.	626
MARCHE	430
SARDEGNA	447
LAZIO	480
CAMPANIA	463
PUGLIA	612
SICILIA	499
CALABRIA	335
PIEMONTE	594
LOMBARDIA	476
VENETO	453
EMILIA ROMAGNA	555
TOSCANA	447
Nazionale	484

Inoltre le allocazioni dei costi per straordinario dovranno tener conto di un livello di utilizzo nelle aree di produzione pari ad almeno l'85%.

6) Costo medio procapite per missione:

Relativamente ai **compensi per le missioni** l'indicatore di riferimento è dato dal costo medio procapite per missione che viene calcolato come rapporto tra:

costi per missioni (voce di spesa 4U1102005/01-07-10)

Costo medio procapite per missione =

numero persone assegnate alle strutture (FTE)

La tabella seguente riporta, a livello regionale, il costo medio annuo procapite per missione. Tale obiettivo è frutto della convergenza parziale dei costi medi a livello regionale e di cluster verso lo standard nazionale:

Costo medio procapite per missioni	
TRENTINO AA	40,0
UMBRIA	43,4
MOLISE	50,2
BASILICATA	15,6
VALLE D'AOSTA	18,5
ABRUZZO	39,7
LIGURIA	70,8
FRIULI V.G.	67,3
MARCHE	37,0
SARDEGNA	45,3
LAZIO	10,6
CAMPANIA	22,1
PUGLIA	31,9
SICILIA	28,4
CALABRIA	42,8
PIEMONTE	45,9
LOMBARDIA	40,6
VENETO	55,2
EMILIA ROMAGNA	25,9
TOSCANA	47,7
Nazionale	35,9

Infine, le previsioni dei costi discrezionali per l'anno 2014 devono tener conto anche degli andamenti dei **Costi per Timesheet**: i costi per l'impiego del personale di altre strutture, dovrà riflettere le effettive esigenze delle attività di produzione, compatibilmente ai limiti dei costi discrezionali totali ed in particolare a quelli per missioni.

4.5.9. Economicità

L'obiettivo di economicità è la risultante dell'applicazione dei parametri di congruità economica e di risultato ed è calcolato attraverso il seguente rapporto:

$$\text{Indicatore di economicità} = \frac{\% \text{ variazione risultati vs anno precedente}}{\text{(ottenuta attraverso la media tra efficienza ed efficacia)}}$$

% variazione costi totali discrezionali vs anno precedente

Per l'anno 2014 l'obiettivo è rappresentato dal valore superiore a 1.

4.5.10. Piano delle attività della direzione regionale

Per quanto riguarda gli obiettivi collegati al piano delle attività (autofunzionamento) della direzione regionale per le aree dirigenziali delle sedi regionali, la struttura degli obiettivi prevede la seguente articolazione.

OBIETTIVI AUTOFUNZIONAMENTO	INDICATORI	
	Descrizione	Valore Obiettivo
A1) Efficienza ed impiego risorse umane	% impiego risorse umane rispetto all'anno precedente	≤100%
A2) Consumo risorse economiche	% consumo risorse economiche rispetto all'anno precedente	≥ 100%
B2) Efficacia dell'Area Dirigenziale	Valutazione del Direttore regionale sui risultati conseguiti dall'area dirigenziale (0% - 100%)	100%

4.5.11. La struttura degli obiettivi delle Direzioni regionali

La struttura degli obiettivi delle Direzioni regionali è articolata in relazione alla tipologia della funzione, all'organizzazione della struttura territoriale ed alla dimensione della sede regionale.

Il **direttore regionale** è il responsabile di tutti gli obiettivi di produzione e di impiego delle risorse, sia umane che economiche. La struttura degli obiettivi è la seguente:

AREA OBIETTIVO	PESO	INDICATORE	PESO
PRODUZIONE	10%	INDICE DI GIACENZA	50%
		INDICE DI DEFLUSSO	50%
PRODUTTIVITA'	10%	PRODUTTIVITA' aree di produzione al 31/03/2014	10%
		PRODUTTIVITA' aree di produzione al 30/06/2014	20%
		PRODUTTIVITA' aree di produzione al 30/09/2014	30%
		PRODUTTIVITA' aree di produzione 2014	40%
IMPIEGO RISORSE	10%	% IMPIEGO RISORSE NELLE AREE DI PRODUZIONE	25%
		% IMPIEGO RISORSE NELLE AREE DI SUPPORTO	25%
		% PRESENZA/FORZA EQUIVALENTE	30%
		% IMPIEGO RISORSE SEDE REGIONALE	20%
EFFICACIA E QUALITA' DEL SERVIZIO	10%	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO SINTETICO DI QUALITA' DELLE AREE DI PRODUZIONE	100%
VALORE DELLA PRODUZIONE	20%	ACCERTAMENTI CONTRIBUTI IN FASE AMMINISTRATIVA	15%
		ACCERTAMENTI CONTRIBUTIVI: Benefici in sede di pensione e TFS	5%
		ACCERTAMENTI DA VERIFICA AMMINISTRATIVA	10%
		ACCERTAMENTI DA VIGILANZA ISPETTIVA: • ATTIVITA' ORDINARIA - OBIETTIVO REGIONALE (ACCERTATO LORDO) • ATTIVITA' PROGETTI STRAORDINARI - OBIETTIVO NAZIONALE (ACCERTATO LORDO) • COEFFICIENTE DI PRODUTTIVITA' MEDIO MENSILE PROCAPITE (VERBALI OMOGENEIZZATI)	15%

		INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI - GESTIONE PRIVATA:	10%
		INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI: Gestione ECA	5%
		INTERESSI LEGALI DA PRESTAZIONI	10%
		RECUPERO PRESTAZIONI INDEBITE	10%
		VISITE MEDICHE DI CONTROLLO	5%
		AZIONI SURROGATORIE	5%
		CONTENZIOSO: • RIDUZIONE SPESE LEGALI VERSO TERZI • MIGLIORAMENTO INDICATORE ECONOMICO CONTENZIOSO	10%
PIANI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO	10%	RECUPERO CRITICITA' REGIONALI Realizzazione Progetti Regionali di Miglioramento	100%
LOGISTICA	10%	MQ DIRETTI PROCAPITE	100%
COSTI	10%	COSTO NETTO MEDIO PER UNITA'DI PRODOTTO	20%
		COSTO MEDIO DISCREZIONALE NETTO	30%
		COSTI PER EDIFICIO	20%
		COSTO MEDIO PER MATERIALE DI CONSUMO	10%
		COSTO MEDIO PROCAPITE PER STRAORDINARIO	10%
		COSTO MEDIO PROCAPITE PER MISSIONI	10%
ECONOMICITA'	10%	INDICATORE DI ECOMICITA'	100%

Gli obiettivi delle **aree dirigenziali** delle Direzioni regionali sono differenziati in relazione alla tipologia della regione.

Direzioni regionali complessità A e B (Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Lazio, Campania, Puglia, Sicilia, Abruzzo, Liguria, Friuli Venezia Giulia, Marche, Calabria, Sardegna):

AREA DIRIGENZIALE	AREA OBIETTIVO	PESO	INDICATORE	PESO
ENTRATE CONTRIBUTIVE	VALORE DELLA PRODUZIONE	50%	ACCERTAMENTI CONTRIBUTI IN FASE AMMINISTRATIVA	30%
			ACCERTAMENTI CONTRIBUTIVI: Benefici in sede di pensione e TFS	10%

AREA DIRIGENZIALE	AREA OBIETTIVO	PESO	INDICATORE	PESO
			ACCERTAMENTI DA VERIFICA AMMINISTRATIVA	30%
			INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI - GESTIONE PRIVATA:	20%
			INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI: Gestione ECA	10%
	PIANI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO	40%	RECUPERO CRITICITA' REGIONALI Realizzazione Progetti Regionali di Miglioramento	100%
	PIANO DELLE ATTIVITA' DELLA STRUTTURA REGIONALE	10%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%
PENSIONI	VALORE DELLA PRODUZIONE	50%	INTERESSI LEGALI DA PRESTAZIONI PENSIONISTICHE E INVALIDITA' CIVILE	50%
			RECUPERO PRESTAZIONI INDEBITE (PENSIONI E INVALIDITA' CIVILE)	50%
	PIANI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO	40%	RECUPERO CRITICITA' REGIONALI Realizzazione Progetti Regionali di Miglioramento	100%
	PIANO DELLE ATTIVITA' DELLA STRUTTURA REGIONALE	10%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%
PRESTAZIONI A SOSTEGNO DEL REDDITO, CREDITO E WELFARE	VALORE DELLA PRODUZIONE	50%	INTERESSI LEGALI DA PRESTAZIONI NON PENSIONISTICHE	50%
			RECUPERO PRESTAZIONI INDEBITE DA PRESTAZIONI NON PENSIONISTICHE:	50%
	PIANI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO	40%	RECUPERO CRITICITA' REGIONALI Realizzazione Progetti Regionali di Miglioramento	100%
	PIANO DELLE ATTIVITA' DELLA STRUTTURA REGIONALE	10%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%
PREVENZIONE E CONTRASTO ECONOMIA SOMMERSA	VIGILANZA	90%	ATTIVITA' ORDINARIA - OBIETTIVO REGIONALE (ACCERTATO LORDO)	50%
			ATTIVITA' PROGETTI STRAORDINARI - OBIETTIVO NAZIONALE (ACCERTATO LORDO)	20%
			COEFFICIENTE DI PRODUTTIVITA' MEDIO MENSILE PROCAPITE (VERBALI OMOGENEIZZATI)	30%
	PIANO DELLE ATTIVITA' DELLA STRUTTURA REGIONALE	10%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%
GESTIONE RISORSE	COSTI	90%	COSTO NETTO MEDIO PER UNITA' DI PRODOTTO	20%

AREA DIRIGENZIALE	AREA OBIETTIVO	PESO	INDICATORE	PESO
			COSTO MEDIO DISCREZIONALE NETTO	30%
			COSTI PER EDIFICIO	20%
			COSTO MEDIO PER MATERIALE DI CONSUMO	10%
			COSTO MEDIO PROCAPITE PER STRAODINARIO	10%
			COSTO MEDIO PROCAPITE PER MISSIONI	10%
	PIANO DELLE ATTIVITA' DELLA STRUTTURA REGIONALE	10%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%
GESTIONE PATRIMONIO	PIANO DELLE ATTIVITA' DELLA STRUTTURA REGIONALE	100%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%
STRUTTURE SOCIALI	PIANO DELLE ATTIVITA' DELLA STRUTTURA REGIONALE	100%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%
STAFF AL DIRETTORE REGIONALE	PIANO DELLE ATTIVITA' DELLA STRUTTURA REGIONALE	70%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%
	VALORE DELLA PRODUZIONE	30%	CONTENZIOSO: - RIDUZIONE SPESE LEGALI VERSO TERZI - MIGLIORAMENTO INDICATORE ECONOMICO CONTENZIOSO	100%

Direzioni regionali complessità C (Valle d'Aosta, Trentino Alto Adige, Umbria, Molise, Basilicata):

AREA DIRIGENZIALE	AREA OBIETTIVO	PESO	INDICATORE	PESO
FUNZIONI ISTITUZIONALI	VALORE DELLA PRODUZIONE	35%	ACCERTAMENTI CONTRIBUTI IN FASE AMMINISTRATIVA	20%
			ACCERTAMENTI CONTRIBUTIVI: Benefici in sede di pensione e TFS	5%
			ACCERTAMENTI DA VERIFICA AMMINISTRATIVA	20%
			ACCERTAMENTI DA' VIGILANZA ISPETTIVA: - ATTIVITA' ORDINARIA - OBIETTIVO REGIONALE (ACCERTATO LORDO) - ATTIVITA' PROGETTI STRAORDINARI - OBIETTIVO NAZIONALE (ACCERTATO LORDO) - COEFFICIENTE DI PRODUTTIVITA' MEDIO MENSILE PROCAPITE (VERBALI OMOGENEIZZATI)	20%
			INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI - GESTIONE PRIVATA:	10%

			INCASSI DA CREDITTI CONTRIBUTIVI: Gestione ECA	5%
			INTERESSI LEGALI DA PRESTAZIONI	10%
			RECUPERO PRESTAZIONI INDEBITE	10%
	PIANI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO	25%	RECUPERO CRITICITA' REGIONALI Realizzazione Progetti Regionali di Miglioramento	100%
	COSTI	30%	COSTO NETTO MEDIO PER UNITA'DI PRODOTTO	20%
			COSTO MEDIO DISCREZIONALE NETTO (PER UNITA' DI PRODOTTO E PROCAPITE)	30%
			COSTI PER EDIFICIO (PER IMMOBILE E PER UTENZE E CONDUZIONE)	20%
			COSTO MEDIO PER MATERIALE DI CONSUMO	10%
			COSTO MEDIO PROCAPITE PER STRAODINARIO	10%
			COSTO MEDIO PROCAPITE PER MISSIONI	10%
	PIANO DELLE ATTIVITA' DELLA STRUTTURA REGIONALE	10%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%
STAFF AL DIRETTORE REGIONALE	PIANO DELLE ATTIVITA' DELLA STRUTTURA REGIONALE	70%	OBIETTIVI AUTO FUNZIONAMENTO	100%
	VALORE DELLA PRODUZIONE	30%	CONTENZIOSO: • RIDUZIONE SPESE LEGALI VERSO TERZI • MIGLIORAMENTO INDICATORE ECONOMICO CONTENZIOSO	100%

Direzioni provinciali e Filiali di coordinamento. Gli obiettivi delle Direzioni provinciali di elevate dimensioni comprendono anche quelli delle Filiali di coordinamento.

AREA OBIETTIVO	PESO	INDICATORE	PESO
PRODUZIONE	15%	INDICE DI GIACENZA	50%
		INDICE DI DEFLUSSO	50%
PRODUTTIVITA'	15%	PRODUTTIVITA' aree di produzione al 31/03/2014	10%
		PRODUTTIVITA' aree di produzione al 30/06/2014	20%
		PRODUTTIVITA' aree di produzione al 30/09/2014	30%
		PRODUTTIVITA' aree di produzione 2014	40%
IMPIEGO	10%	% IMPIEGO RISORSE NELLE AREE DELLA PRODUZIONE	50%

RISORSE		% IMPIEGO RISORSE NELLE AREE DI SUPPORTO	20%
		% PRESENZA/FORZA EQUIVALENTE	30%
EFFICACIA E QUALITA' DEL SERVIZIO	10%	% RAGGIUNGIMENTO OB. SINTETICO DI QUALITA' DELLE AREE DI PRODUZIONE	100%
VALORE DELLA PRODUZIONE	20%	ACCERTAMENTI CONTRIBUTI IN FASE AMMINISTRATIVA	20%
		ACCERTAMENTI CONTRIBUTIVI: Benefici in sede di pensione e TFS	5%
		ACCERTAMENTI DA VERIFICA AMMINISTRATIVA	15%
		ACCERTAMENTI DA' VIGILANZA ISPETTIVA: • ATTIVITA' ORDINARIA - OBIETTIVO REGIONALE (ACCERTATO LORDO) • COEFFICIENTE DI PRODUTTIVITA' MEDIO MENSILE PROCAPITE (VERBALI OMOGENEIZZATI)	20%
		INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI - GESTIONE PRIVATA:	10%
		INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI: Gestione ECA	5%
		INTERESSI LEGALI DA PRESTAZIONI	10%
		RECUPERO PRESTAZIONI INDEBITE	10%
		AZIONI SURROGATORIE	5%
PIANI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO	10%	Recupero criticità regionali: realizzazione Piani Regionali di Miglioramento (PRM)	100%
COSTI	10%	COSTO NETTO MEDIO PER UNITA'DI PRODOTTO	20%
		COSTO MEDIO DISCREZIONALE NETTO	30%
		COSTI PER EDIFICIO	20%
		COSTO MEDIO PER MATERIALE DI CONSUMO	10%
		COSTO MEDIO PROCAPITE PER STRAODINARIO	10%
		COSTO MEDIO PROCAPITE PER MISSIONI	10%
ECONOMICITA'	10%	INDICATORE DI ECOMICITA'	100%

Aree manageriali delle Direzioni provinciali: di seguito viene riportata la struttura degli obiettivi delle funzioni manageriali previste per le Direzioni

provinciali. Qualora la DP abbia accorpato più funzioni manageriali i pesi saranno ripartiti proporzionalmente mantenendo la stessa articolazione degli obiettivi.

Area manageriale gestione flussi contributivi

AREA OBIETTIVO	PESO	INDICATORE	PESO
PRODUZIONE	20%	INDICE DI GIACENZA AREA FLUSSI CONTRIBUTIVI	50%
		INDICE DI DEFLUSSO	50%
PRODUTTIVITA'	20%	PRODUTTIVITA' aree di produzione al 31/03/2014	10%
		PRODUTTIVITA' aree di produzione al 30/06/2014	20%
		PRODUTTIVITA' aree di produzione al 30/09/2014	30%
		PRODUTTIVITA' aree di produzione 2014	40%
IMPIEGO RISORSE	10%	% PRESENZA/FORZA EQUIVALENTE AREA FLUSSI CONTRIBUTIVI	100%
EFFICACIA E QUALITA' DEL SERVIZIO	30%	INDICATORE SINTETICO DI QUALITA' AREA FLUSSI CONTRIBUTIVI	100%
VALORE DELLA PRODUZIONE	10%	ACCERTAMENTI CONTRIBUTI IN FASE AMMINISTRATIVA	30%
		ACCERTAMENTI CONTRIBUTIVI: Benefici in sede di pensione e TFS	10%
		ACCERTAMENTI DA VERIFICA AMMINISTRATIVA	30%
		INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI - GESTIONE PRIVATA:	30%
		INCASSI DA CREDITI CONTRIBUTIVI: Gestione ECA	20%
PIANI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO	10%	Recupero criticità regionali: realizzazione Piani Regionali di Miglioramento (PRM)	100%

Area manageriale vigilanza

AREA OBIETTIVO	PESO	INDICATORE	PESO
VALORE DELLA PRODUZIONE	100%	ACCERTAMENTI DA VIGILANZA ISPETTIVA:	100%
		- ATTIVITA' ORDINARIA - OBIETTIVO REGIONALE (ACCERTATO LORDO) - COEFFICIENTE DI PRODUTTIVITA' MEDIO MENSILE PROCAPITE (VERBALI OMOGENEIZZATI)	

Area manageriale coordinamento agenzie e customer care

AREA OBIETTIVO	PESO	INDICATORE	PESO
PRODUZIONE	20%	INDICE DI GIACENZA LINEE DI SERVIZIO	50%
		INDICE DI DEFLUSSO	50%
PRODUTTIVITA'	20%	PRODUTTIVITA' aree di produzione al 31/03/2014	10%
		PRODUTTIVITA' aree di produzione al 30/06/2014	20%
		PRODUTTIVITA' aree di produzione al 30/09/2014	30%
		PRODUTTIVITA' aree di produzione 2014	40%
IMPIEGO RISORSE	10%	% PRESENZA/FORZA EQUIVALENTE AREA FLUSSI	100%
EFFICACIA E QUALITA' DEL SERVIZIO	30%	INDICATORE SINTETICO DI QUALITA' LINEE DI SERVIZIO	100%
VALORE DELLA PRODUZIONE	10%	INTERESSI LEGALI DA PRESTAZIONI	50%
		RECUPERO PRESTAZIONI INDEBITE	50%
PIANI REGIONALI DI MIGLIORAMENTO	10%	Recupero criticità regionali: realizzazione Piani Regionali di Miglioramento (PRM)	100%

5. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

5.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Il processo di redazione del presente Piano si è svolto, secondo i principi di gradualità e miglioramento continuo e tenendo conto degli indirizzi e delle indicazioni fornite inizialmente dalla CiVIT ora ANAC.

Di seguito una descrizione sintetica delle fasi, dei soggetti e dei tempi di redazione del Piano, a garanzia della trasparenza su ogni fase del Ciclo di gestione della performance richiesta dall'articolo 11, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150.

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

1. la fase di **definizione dell'identità dell'organizzazione** ha visto coinvolte la Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione e l'Ufficio Studi e Ricerche;
2. la fase di **analisi del contesto** ha visto coinvolte la Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione, l'Ufficio Studi e Ricerche, Direzione Centrale Risorse Umane e la Direzione Centrale Bilanci e servizi fiscali;
3. la fase di **definizione degli obiettivi strategici e delle strategie** è stata incentrata sulla Relazione programmatica per gli anni 2014-2016, sulle Linee Guida Gestionali per l'anno 2014, sulla Nota preliminare allegata al bilancio di previsione 2014, con le quali gli Organi dell'Istituto hanno delineato le Linee Guida Gestionali ed i Programmi di Innovazione assegnati alle strutture centrali e regionali. Le relative attività hanno visto particolarmente coinvolta la Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione, assieme alla Direzioni centrali responsabili dei rispettivi capitoli di spesa;
4. la fase di **definizione degli obiettivi e dei piani operativi** è stata incentrata sul processo di programmazione e budget che ha interessato tutte le strutture, centrali e periferiche, avviato dalle circolari n.163/2013 e n.17/2014 del Direttore Generale; le relative attività hanno coinvolto particolarmente la Direzione Centrale Pianificazione e controllo di gestione, la Direzione Centrale Risorse strumentali e la Direzione Centrale Risorse Umane;
5. la fase di **comunicazione del piano** è affidata alla Direzione Centrale Comunicazione.

5.2. 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 adottato "in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio".

In un sistema che opera per obiettivi, tale principio si traduce nell'esigenza di garantire la congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le azioni da porre in essere per il raggiungimento degli obiettivi fissati.

In conformità alle indicazioni fornite dalla CIVIT-A.N.AC., con la predisposizione del presente Piano il principio dell'integrazione ed il collegamento logico tra la pianificazione della performance ed il processo di programmazione economico-finanziaria sono stati garantiti ai seguenti tre livelli:

- a) coerenza dei contenuti;
- b) coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- c) integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi.

Il pieno raccordo tra gli strumenti di programmazione finanziaria e di bilancio ed il Piano della Performance viene assicurato anche dall'allineamento dei calendari dei due processi.

In particolare, la coerenza dei contenuti è stata ottenuta riversando nel Piano, gli obiettivi strategici ed operativi, con i relativi indicatori e piani di impiego delle risorse umane ed economiche, sviluppati nell'ambito del ciclo di pianificazione, programmazione e budget adottato dall'Istituto ai sensi del DPR n. 97/2003.

Il processo di pianificazione, programmazione e budget dell'Istituto rappresenta l'espressione formalizzata di un complesso processo organizzativo-contabile avente come scopo, in fase preventiva, quello di allocare in modo ottimale le risorse disponibili in relazione al piano strategico e di costruire, in fase consuntiva, un indispensabile parametro di riferimento per verificare l'andamento della gestione e il grado di conseguimento degli obiettivi prefissati.

Il ciclo di pianificazione e programmazione delle attività adottato è la risultante di un complesso procedimento di negoziazione di obiettivi, attività, risultati attesi e risorse il cui svolgimento può essere sintetizzato in tre fasi sequenziali:

1. **Pianificazione** delle Linee di Indirizzo strategico e delle Linee Guida Gestionali da parte degli Organi di vertice ed individuazione dei relativi obiettivi operativi;
2. **Programmazione** operativa delle attività, della produzione e delle risorse da impiegare (risorse umane, finanziarie, economiche e patrimoniali) a livello di Centro di responsabilità;
3. **Consolidamento** dei piani attività e di produzione, realizzato in coerenza con gli obiettivi assegnati ai centri di responsabilità e collegati alle linee strategiche nonché alle risorse effettivamente stanziare in bilancio.

A tal riguardo, si evidenzia come il modello di pianificazione, programmazione e budget introdotto in INPS secondo le disposizioni del DPR n. 97/2003 ben si inserisca, anche temporalmente, nel quadro normativo delineato dal D.Lgs n.150/2009, assicurandone le necessarie coerenze, sia nella dimensione gestionale che in quella operativa.

Il processo prende avvio con la predisposizione da parte del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) della Relazione Programmatica che delinea le Linee di Indirizzo strategico da intraprendere nell'arco di un triennio.

In coerenza con tali Linee di Indirizzo, il Presidente, con l'approvazione del Bilancio di previsione, indica le Linee Guida Gestionali annuali in cui queste si articolano. Successivamente, il Direttore Generale con apposita circolare dà avvio al processo di programmazione e budget, attivando i centri di responsabilità di livello centrale e territoriale.

Le strutture individuano, nell'ambito per ciascun obiettivo assegnato, le aree dirigenziali responsabili che propongono il piano delle attività per gli obiettivi loro assegnati ed il relativo impiego di risorse umane e finanziarie.

Previo opportuna negoziazione, si perviene al consolidamento della proposta che il titolare della struttura trasmette al Direttore Generale.

Successivamente alle analisi di congruità svolte dalle Direzioni centrali responsabili dei budget di spesa e dalla Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, si procede all'aggregazione finale della proposta di budget.

Il Direttore Generale formalizza la proposta, inserendola nel Piano della performance che viene adottato dal Presidente (attualmente Commissario straordinario).

Il processo si conclude con l'assegnazione del budget, da parte del Direttore Generale ai centri di responsabilità di livello centrale e regionale e, successivamente, da parte dei responsabili delle strutture ai dirigenti responsabili delle strutture/aree di competenza.

Con queste caratteristiche il sistema sviluppato presso l'Istituto è 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 Gestionali e dei Programmi di Innovazione di cui alla Nota preliminare allegata al Bilancio di previsione;
- 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 sistema permette, inoltre, di apprezzare il contributo dei singoli centri di responsabilità al raggiungimento dei Programmi di Innovazione, 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.

5.3. Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Nel corso del 2013 il Ciclo di gestione della performance dell'Istituto è stato esteso agli Enti integrati, anche attraverso il completamento del cruscotto gestionale con gli indicatori economico-finanziari e l'ampliamento dei processi aziendali rappresentati e la correlazione con il Piano della Trasparenza.

In coerenza con le valutazioni effettuate dall'OIV, ed in funzione delle risultanze e delle criticità che dovessero emergere nella fase di redazione della Relazione sulla performance per l'anno 2013, sarà possibile determinare gli interventi ed i miglioramenti da apportare nel processo di pianificazione e controllo della performance.

È rilevante rappresentare che, ai fini dell'attuazione delle già richiamate disposizioni legislative di riduzione della spesa pubblica (L.147/2013, L.125/2013, L.98/2013), si prevede nel corso dell'anno 2014 di predisporre nuovi strumenti di carattere più strutturale e selettivo rivolti al rafforzamento dei meccanismi di controllo quantitativo e qualitativo della spesa per il funzionamento dell'Istituto (Spending Review).

Ai tradizionali controlli di regolarità amministrativo contabile e di congruità economica, potrà affiancarsi un processo sistematico di valutazione dell'efficienza della spesa e dell'efficacia della gestione, intervenendo sulle attività che determinano la spesa. Ciò dovrà realizzarsi attraverso una puntuale programmazione delle attività ed un costante monitoraggio per garantire, da un lato, la piena congruità della distribuzione organizzativa e temporale delle risorse e, dall'altro, la tempestività della realizzazione degli interventi finalizzati alla razionalizzazione e contenimento della spesa.

Ulteriori sinergie orientate al miglioramento del ciclo della performance potranno derivare - con effetti soprattutto a partire dall'anno 2015 - dalla conclusione della fase sperimentale dell'iniziativa progettuale rivolta alla misurazione della qualità dei processi di erogazione del servizio.

Le positive risultanze di detta sperimentazione consentiranno di arricchire la misurazione della qualità dei servizi erogati, secondo le modalità definite nell'ambito dei processi di controllo di gestione, con ulteriori dimensioni che facciano riferimento al processo di erogazione dei prodotti, ai sistemi di customer care e ai processi di comunicazione con l'utenza, nonché alla rilevazione della qualità percepita attraverso indagini di Customer satisfaction.

5.4. Il processo di implementazione e successiva gestione del ciclo della performance

Nel quadro del processo di implementazione e successiva gestione del ciclo della performance in Inps si inseriscono le attività di **riprogrammazione**, degli obiettivi e dei piani di impiego delle risorse, che si dovessero rendere necessarie al fine di recepire i cambiamenti intervenuti nel corso dell'esercizio, relativamente alle variabili critiche per il perseguimento delle finalità dell'Istituto.

Potrebbe, infatti, presentarsi la necessità, per cause interne o esterne all'Amministrazione - esigenze rilevate con la SWOT Analysis, variazioni nel quadro macro-economico di riferimento, recepimento di disposizioni normative con impatto sui piani di attività, di produzione e/o sulle risorse finanziarie, economiche e patrimoniali - di procedere in corso d'anno alla revisione di obiettivi, Indicatori e relativi target.

Gli ambiti della riprogrammazione del Piano della performance Inps rispecchiano il modello di governance adottato dall'Istituto con l'attuazione del DPR 27 febbraio 2003 n. 97, rendendolo flessibile e idoneo ad attivare tempestivi interventi correttivi in un'ottica di miglioramento continuo della gestione. Esso si basa sull'allineamento e le coerenze tra gli indirizzi strategici

indicati dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza (CIV) con la Relazione triennale, le Linee Guida Gestionali ed programmi di innovazione Individuati con la Nota preliminare allegata al Bilancio di previsione (la dimensione gestionale), ed infine i piani delle attività e di impiego delle risorse delineati dai Centri di responsabilità in funzione degli obiettivi assegnati (dimensione operativa).

Il modello di gestione del Ciclo della performance adottato in Inps prevede, con modalità diversificate, la possibilità di effettuare modifiche, integrazioni e/o aggiunte al livello di Linee Guida Gestionali, di Programmi di Innovazione e di piani delle attività e di impiego delle risorse.

L'efficacia delle predette variazioni coincide con l'adozione dell'atto di accoglimento della proposta di variazione. Il Piano potrà essere integrato da un documento che raccoglie gli atti/determinazioni che hanno formalizzato le variazioni nel periodo di competenza. Il documento integrativo- correttivo del Piano conterrà le sole rettifiche intervenute a livello di Linee Guida Gestionali e di Programmi di Innovazione.

In particolare:

- per il caso delle Linee Guida Gestionali, il processo di riprogrammazione seguirà le stesse modalità previste nella prima fase di definizione e assegnazione degli obiettivi ad inizio anno, ovvero il Direttore Generale formulerà, di concerto con il responsabile della struttura interessata, una proposta di variazione dei Programmi di Innovazione, che dovrà essere formalmente adottata dal Presidente con propria determinazione;
- per il caso dei Programmi di Innovazione, la riprogrammazione avverrà previa determinazione del Direttore Generale su proposta del responsabile della struttura competente corredata dai relativi obiettivi.

Diversamente, per le azioni correttive della gestione che potrebbe essere opportuno attivare per correggere le anomalie gestionali e gli scostamenti rilevati nell'ambito della fase di monitoraggio dell'andamento della performance, l'attività di riprogrammazione, in tale ipotesi, riguarda esclusivamente la dimensione operativa della gestione, essendo finalizzata alla rimodulazione delle attività e dei relativi valori target, nonché dei tempi e delle risorse, legati all'attuazione degli obiettivi già assegnati al centro di responsabilità. La finalità in questo caso è di fornire un meccanismo dinamico che consenta di ricalibrare comportamenti organizzativi ed individuali assicurando il pieno raggiungimento degli obiettivi definiti.

Sulla base delle considerazioni esposte, ove il Commissario straordinario concordi, è stato predisposto l'allegato schema di determinazione.

Roma, 12 giugno 2014

Il Direttore Centrale
Pianificazione e Controllo di Gestione



Il Direttore Generale

