



*Organismo Indipendente di Valutazione*

---

# **Monitoraggio sull'avvio del Ciclo della *performance* 2014 - 2016**

---



Istituto Nazionale della Previdenza Sociale

Struttura Tecnica Permanente di supporto all'OIV

LUGLIO 2014

## INDICE

PREMESSA .....	3
1 - PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016 .....	4
1.1 DALLA RELAZIONE PROGRAMMATICA 2014 – 2016 AL PIANO DELLA PERFORMANCE .....	4
1.2 GLI OBIETTIVI DEL PIANO DELLA PERFORMANCE .....	4
1.3 GLI OBIETTIVI DEL PIANO INDUSTRIALE .....	5
1.4 GLI OBIETTIVI DEI PIANI TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DEI PROGRAMMI TRIENNALI DELLA TRASPARENZA. ....	6
2 - INDICATORI E TARGET SUGLI OBIETTIVI STRATEGICI .....	7
3 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE .....	8
3.1 STRUTTURE CENTRALI.....	8
3.2 STRUTTURE TERRITORIALI.....	9
3.3 IL PROCESSO SEGUITO E LE AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	10

## PREMESSA

Il Piano della Performance 2014-2016 dell'INPS (nel presente documento: "Piano") è stato approvato dal Commissario Straordinario dell'Istituto con Determinazione n.106 del 20 giugno 2014, successivamente all'approvazione definitiva della Prima nota di variazione al Bilancio preventivo dell'INPS per l'anno 2014, approvata dal Consiglio di Indirizzo e Vigilanza con Deliberazione n. 6 del 14 maggio 2014.

La predetta Determina prevede la trasmissione del Piano al CIV<sup>1</sup> e da mandato al Direttore Generale di eseguire tutti gli atti conseguenti di competenza, quali tra gli altri, l'assegnazione ai dirigenti preposti ai centri di responsabilità di 1° livello ed ai dirigenti preposti ad uffici di livello dirigenziale generale dei *budget* relativi agli obiettivi.

Il Piano 2014-2016 definisce, nell'unitarietà, l'insieme delle tematiche gestionali dell'Istituto conseguenti al processo di incorporazione dell'INPDAP e dell'ENPALS, stabilito dalla legge n. 214 del 2011, prevedendo un sistema unico di pianificazione e valutazione della *performance*.

Ai fini dell'individuazione degli obiettivi programmati per il triennio 2014-2016 si rileva che con precedente Determinazione Commissariale n.99 del 16 giugno 2014 è stato approvato il Piano operativo 2014-2016 il quale detta gli obiettivi operativi che discendono dal Piano Industriale triennale di integrazione 2014-2016, approvato con Determinazione Commissariale n. 38 del 1° aprile 2014 e previsto dalla citata legge 214/2011.

Con Determinazione del Direttore Generale n. 109 del 20 giugno 2014 sono stati aggiornati i piani operativi regionali di razionalizzazione del patrimonio immobiliare strumentale, già approvati con Determinazione del Presidente dell'Istituto n. 205 del 2012.

---

<sup>1</sup> Il Regolamento Generale di Organizzazione e Funzionamento del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza approvato con Deliberazione CIV n. 7 del 12 novembre 2013, all'art.12, comma 1, prevede che: Il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza definisce in relazione agli indirizzi strategici ed in collaborazione con i vertici dell'Amministrazione il Piano e la Relazione sulla Performance in conformità delle disposizioni previste dall'art.15 del D.lgs. 27 ottobre 2009, n.150. Detto disposto normativo interno lascerebbe supporre che il Piano della Performance andrebbe definitivamente approvato dal CIV e quindi essere operativo. Tale asserzione si confonde con altra parte della Determina Commissariale nella quale si dispone di trasmettere il Piano della Performance 2014 – 2016 all'A.N.AC. ed ai Ministeri competenti.

## **1 - PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016**

### **1.1 Dalla Relazione Programmatica 2014 – 2016 al Piano della Performance**

La struttura del Piano e le modalità di redazione dello stesso hanno seguito, in gran parte, gli orientamenti profusi dalla CIVIT, oggi A.N.AC., con proprie delibere emanate nel corso del tempo (n.112/2010, n.1/2012 e n.6/2013).

Il Piano evidenzia come l'Istituto, pur nel disallineamento della tempistica nella definizione degli strumenti programmatici, risponde alla normativa generale e a quella interna, e abbia realizzato una adeguata integrazione tra ciclo della *performance* e ciclo di programmazione economico-finanziaria e del bilancio.

La situazione economica del Paese e le norme emanate in materia di contenimento della spesa pubblica, hanno richiesto una definizione degli obiettivi strategici e di quelli operativi tale da permettere lo svolgimento dell'attività gestionale, nel rispetto delle attese e dei diritti degli utenti, in un contesto di diminuzione delle risorse disponibili, siano esse finanziarie che umane.

Centrali, in tale logica, risultano gli obiettivi posti alle strutture sul territorio nonché la valutazione della *performance* perseguita/ottenuta con riferimento ai servizi erogati in relazione ai costi sostenuti e alla soddisfazione dell'utente.

In tale ambito la "prossimità" delle strutture territoriali al cittadino utente e la soddisfazione immediata dei bisogni da questi rappresentati determinano la prima valutazione "oggettiva" e non trasposta a cui è sottoposta l'attività delle strutture territoriali e, nel loro insieme, per aree organizzative, i dipendenti dell'Istituto; valutazione che trova nella "soddisfazione immediata" del cittadino la sua validazione.

### **1.2 Gli obiettivi del Piano della Performance**

Non risulta variato, rispetto all'anno precedente, il processo logico di programmazione e *budget* dell'INPS, così come definito dalla normativa vigente in materia.

Così il procedimento di assegnazione degli obiettivi ai vari livelli della dirigenza avviene con le procedure già espletate nel passato, che andrebbero meglio disciplinate ed eseguite con modalità e tempistica uniforme a tutti i livelli,

ponendo in particolare maggiore attenzione a quelle di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti non di livello generale.

Il Piano fa, altresì, cenno alla verifica degli stadi di avanzamento degli obiettivi, al fine di gestirne le eventuali criticità di raggiungimento e di introdurre gli opportuni correttivi, attraverso una riprogrammazione della allocazione delle risorse umane ed economiche disponibili, con conseguente possibilità di modifica dello stesso.

A seguito della Relazione programmatica per gli anni 2014-2016, deliberata dal CIV con Determinazione n.7 del 16 aprile 2013, il Presidente dell'Istituto ha approvato con Determinazione n.5810 del 31 luglio 2013 le Linee guida gestionali per l'anno 2014 che si sono tradotte negli obiettivi contenuti nel Piano per il medesimo anno. Il Direttore Generale ha dato avvio, con apposite circolari, al processo di programmazione dei centri di responsabilità dell'Istituto.

Il Piano, al capitolo 4, individua ed esplicita gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi assegnati, le attività istituzionali nonché gli obiettivi delle strutture centrali e periferiche e quelli più strettamente legati alla produzione.

Esso, tuttavia, non si uniforma alle indicazioni della CIVIT, perché impostato per obiettivi annuali e non pluriennali. Gli obiettivi, assegnati al Direttore Generale, quale vertice amministrativo responsabile della gestione e del raggiungimento degli obiettivi strategici, e a cascata, quelli posti in capo ai responsabili delle singole strutture organizzative (centrali e periferiche) o di progetto, sono riferiti all'anno 2014.

Lo "scorrimento annuale" degli obiettivi strategici, previsto dalle articolazioni pluriennali dalle Relazioni programmatiche degli anni precedenti, non si rileva, quindi, nel Piano, che rimane circoscritto alla "gestione annuale" dell'Istituto. Questo fa venire meno la rappresentazione dell'arco temporale pluriennale necessario alla realizzazione degli obiettivi.

Resta pertanto fondamentale, in via prioritaria, il contenuto del documento di programmazione redatto e approvato dall'Organo politico (CIV) in quanto è in esso che sono contenuti gli obiettivi strategici che si vogliono perseguire nel triennio di riferimento.

### **1.3 Gli obiettivi del Piano Industriale**

La Determinazione Commissariale n.99 del 16 giugno 2014 ha introdotto nell'attività dell'Istituto obiettivi operativi derivanti da obiettivi "strategici" assegnati all'Istituto dalla legge n.241 del 2011 e legati al processo di

integrazione in INPS delle attività degli enti soppressi (INPDAP e ENPALS) e già oggetto di declinazione in obiettivi strategici da parte del CIV nelle relazioni programmatiche del 2013 e 2014.

L'emanazione di detto documento determina di fatto la necessità di integrare il Piano della Performance 2014-2016 di specifici piani operativi alcuni dei quali abbiano uno sviluppo pluriennale.

L'analisi condotta dall'OIV sui due documenti evidenzia come non tutti gli obiettivi riportati nel Piano operativo si rinvergono nel Piano della *Performance*.

Presumibilmente ciò deriva dallo sfasamento temporale tra il processo di definizione e la predisposizione degli stessi; si ritiene che, comunque, i documenti abbiano trovato o troveranno una loro sintesi attraverso la definizione di provvedimenti gestionali (come ad esempio la Determinazione del Direttore Generale n. 109 del 20 giugno 2014 con la quale sono stati aggiornati i piani operativi regionali di razionalizzazione del patrimonio immobiliare strumentale).

L'Istituto dovrebbe, comunque, riformulare sia gli obiettivi e i *target* di valutazione del raggiungimento degli stessi, sia la congruità delle risorse umane e finanziarie a disposizione in relazione agli obiettivi da perseguire.

#### **1.4 Gli obiettivi dei Piani Triennale di Prevenzione della Corruzione e dei Programmi Triennali della Trasparenza.**

Il Piano evidenzia il proprio collegamento con il Piano di prevenzione della corruzione e con il Piano triennale per la trasparenza e l'integrità.

In particolare, tra gli obiettivi di Miglioramento del Piano 2014 si evidenzia una specifica linea di attività rivolta a consolidare le condizioni per una compiuta integrazione tra le due attività fin dal prossimo Piano della *Performance* 2015 - 2017.

## **2 - INDICATORI E TARGET SUGLI OBIETTIVI STRATEGICI**

Come per gli anni precedenti, anche per il 2014 gli indicatori di misurazione della *performance* sono legati alle linee guida gestionali relative alle singole linee di indirizzo.

L'attribuzione delle risorse umane ed economiche agli obiettivi operativi avviene, nel suo complesso, per aree di organizzazione e trova la sua caratterizzazione/quantificazione, soprattutto per le strutture sul territorio, nell'ambito degli indici legati alla produzione.

La flessibilità di attribuzione di dette risorse agli obiettivi operativi viene evidenziata nel Piano come una leva gestionale fondamentale per far fronte a picchi di domande di prodotti e servizi non programmabili, che possono verificarsi nel corso dell'anno a seguito dei possibili mutamenti normativi e di modifiche all'assetto produttivo e occupazionale di aree del Paese.

La validità dell'uso della flessibilità nella gestione delle risorse trova la sua misurazione gestionale nel raggiungimento degli obiettivi dati.

### 3 - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, comunque legati alla produzione, è effettuata attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori costruito ed implementato in una prospettiva multidimensionale di efficacia, efficienza ed economicità. Indicatori che sono numericamente in aumento fin dal 2013 per effetto essenzialmente dell'assorbimento delle funzioni dell'ex INPDAP e dell'ex ENPALS.

Sono, altresì, indicati i valori obiettivo delle singole linee guida gestionali che, nella gran parte, hanno un indicatore quantificato nella percentuale di realizzazione o in valore assoluto (es. Realizzazione del progetto nazionale della vigilanza quantificato in 47 milioni di euro) o in numero di attività svolte (es. 7.1.M.1 – popolamento e implementazione del casellario dell'assistenza – in cui il valore obiettivo è pari a 4 coincidente con il numero delle attività programmate da svolgere). Manca la tempistica di realizzazione degli obiettivi intendendosi pertanto come limite temporale di raggiungimento degli stessi il 31 dicembre (cosa che invece non si rinviene negli obiettivi operativi del Piano industriale, nel quale la tempistica è prevista per ogni obiettivo).

Nel Piano si evidenzia, altresì, come ad ogni struttura competa l'indicazione delle attività necessarie per l'auto funzionamento, ossia quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo.

#### 3.1 Strutture centrali

Gli obiettivi da conseguire nell'anno, da parte delle strutture centrali dell'INPS sono stati definiti in uno schema a cascata, dalle linee guida gestionali fino al dettaglio delle attività operative.

Per ogni Direzione centrale, il sistema di misurazione della *performance* si fonda:

- sul grado di raggiungimento delle linee guida gestionali e dei programmi obiettivo di cui la struttura è responsabile e/o in cui è coinvolta;
- sul rispetto degli indicatori di efficienza, efficacia;
- sull'impegno di risorse tra obiettivi di autofunzionamento e realizzazione dei programmi obiettivo.



La percentuale di raggiungimento di ogni linea guida gestionale è legata al raggiungimento dei programmi obiettivo che la compongono sulla base degli indicatori individuati per ciascuno obiettivo.

### **3.2 Strutture territoriali**

Il sistema informatico di pianificazione e controllo utilizzato dall'Istituto è basato sulla piattaforma SAP-BWSEM e corredato da un "Cruscotto Direzionale" che permette la rappresentazione mensile dei risultati raggiunti, a livello di singola area organizzativa, rispetto agli obiettivi definiti con il Piano.

Gli obiettivi assegnati alle strutture territoriali sono stati formalizzati attraverso apposita Determina del Direttore Generale che contempla il piano di produzione di impiego delle risorse umane ed il *budget* economico, definito attraverso la rilevazione dei fabbisogni.

Gli obiettivi assegnati al territorio riguardano i seguenti ambiti:

- i volumi di produzione;
- gli obiettivi di efficienza, produttività ed impiego delle risorse umane;
- gli obiettivi di efficacia e qualità del servizio;
- gli indicatori di efficienza economica della gestione ed economicità;
- i valori della produzione strettamente correlati al Bilancio dell'Istituto.

La valutazione delle strutture regionali è effettuata sulla base di indicatori rappresentativi dell'andamento dei parametri sopra indicati.

L'aggregazione dei risultati analitici per ciascun indicatore, in funzione di specifici pesi e parametri di raggruppamento consente di pervenire ad una valutazione sintetica sulla percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati per l'anno.

Il confronto continuo con l'anno precedente e quello svolto mensilmente, sui prodotti/servizi, permette di valutare l'andamento gestionale e i risultati ottenuti in ogni area di attività, consentendo eventualmente l'attivazione di correttivi nella gestione tempestivi e dinamici in relazione agli scostamenti evidenziati rispetto all'obiettivi da raggiungere.

### 3.3 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Come in altre parti evidenziato nel 2014 l'INPS, al fine di attuare il miglioramento del ciclo di gestione della *performance*, anche in relazione all'integrazione funzionale delle attività degli enti soppressi, ha focalizzato gran parte del suo impegno all'integrazione dei sistemi di misurazione e valutazione con particolare riferimento: all'ampliamento del cruscotto gestionale, con ulteriori indicatori economico-finanziari; all'ampliamento dei processi aziendali; allo sviluppo del monitoraggio della qualità del processo di erogazione dei servizi, con particolare riferimento ai sistemi di contatto e relazione con l'utenza; alla correlazione con il Piano di prevenzione della corruzione e con il Piano triennale per la trasparenza e l'integrità.

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<sup>2</sup> al fine di recepire i cambiamenti intervenuti nel corso dell'esercizio, relativamente alle variabili che possano influenzare il perseguimento degli obiettivi.

L'istituto nel quadro delle azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della *performance*, in relazione al processo di integrazione delle attività e delle risorse economiche e finanziarie degli enti soppressi, evidenzia come la Relazione sulla *Performance* del 2013 rappresenti un momento importante in cui valutare gli eventuali interventi migliorativi da apportare nel processo di pianificazione e controllo della *performance* in coerenza anche con le valutazioni che saranno effettuate dall'OIV.

L'INPS nell'ambito dello stesso quadro, rileva come "ulteriori sinergie orientate al miglioramento del ciclo della *performance* potranno derivare – con effetti soprattutto a partire a partire dal 2015 – dalla conclusione della fase sperimentale dell'iniziativa progettuale rivolta alla misurazione della qualità dei processi di erogazione del servizio".

---

<sup>2</sup> Dette necessità sono rilevate con la SWOT Analysis, variazione nel quadro macro-economico di riferimento, recepimento di disposizioni normative con impatto sui piani di attività, di produzione e/o sulle risorse finanziarie, economiche patrimoniali.