



***Organismo Indipendente di Valutazione***

---

**Monitoraggio sull'avvio del Ciclo della *performance* 2016 - 2018**

---



Struttura Tecnica Permanente  
di supporto all'OIV

## INDICE

PREMESSA	pag.3
1 - PIANO DELLA <i>PERFORMANCE</i> 2016-2018	pag.5
1.1 Dalla Relazione Programmatica 2016–2018 al Piano della <i>Performance</i>	pag.5
1.2 Gli obiettivi del Piano della <i>Performance</i>	pag.5
1.3 Gli obiettivi del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e del Programma Triennale della Trasparenza	pag.6
2 - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA e INDIVIDUALE	pag.7
2.1 Strutture centrali	pag.7
2.2 Strutture territoriali	pag.8
2.3 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della <i>performance</i>	pag.10
2.4 Le novità del Piano per l’anno 2016	pag.10
2.5 Valutazione della <i>performance</i> individuale	pag.11

## PREMESSA

Con Determinazione presidenziale n.184 del 22 dicembre 2015 è stato approvato il Bilancio di previsione dell'INPS per l'anno 2016 e il bilancio pluriennale 2016 - 2018.

Successivamente, nella seduta del 16 febbraio 2016, il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza, con Delibera n.1, ha approvato, in via definitiva lo stesso documento, ai sensi dell'art. 17, comma 23, della legge 15 maggio 1997, n. 127.

Il Piano della Performance (di seguito: "Piano"), nella consequenzialità temporale di approvazione dei documenti di programmazione, segue il Bilancio di previsione e viene modificato nel corso dell'anno se necessario, per effetto dell'approvazione di nuove norme o di eventi gestionali non prevedibili che rendono necessario modificare gli obiettivi in esso contenuti.

Al Piano è allegato un documento denominato " *Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder*".

In esso sono riportate informazioni sulla *mission* dell'Istituto, sugli Organi politico-amministrativi e gestionali, sui servizi erogati e sul sistema di pianificazione, programmazione e controllo della performance.

Il Piano della Performance INPS 2016-2018 è stato approvato dal Presidente dell'Istituto con Determinazione n. 73 del 24 maggio 2016.

All'atto della sua approvazione risulta in discussione, presso gli Organi dell'Istituto, la Prima nota di variazione al bilancio 2016 già approvata dal Presidente dell'Istituto con Delibera n.33 del 24 marzo 2016 e sulla quale il CIV con Delibera n.6 del 28 aprile 2016 ha richiesto integrazioni informative.

Le integrazioni richieste riguardano in particolar modo la formulazione del Bilancio per missioni e programmi, i residui attivi e passivi, i criteri di investimento e disinvestimento del patrimonio mobiliare ed immobiliare.

La Determina di adozione del Piano prevede la trasmissione dello stesso 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.

---

<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.

Con il Piano si è dato avvio al ciclo della *performance* 2016, in logica di integrazione con i precedenti atti di pianificazione e programmazione, di seguito indicati:

- ✚ determina n.5 del 10 marzo 2015 con la quale il Consiglio di Indirizzo e Vigilanza ha approvato la Relazione programmatica 2016-2018, individuando le Linee di indirizzo dell'azione gestionale dell'Istituto;
- ✚ determinazione Presidenziale n.89 del 7 agosto 2015 con cui sono state individuate le Linee guida gestionali 2016; bilancio di previsione 2016 di cui alla citata Determinazione presidenziale n.184 del 22 dicembre 2015 e la relativa nota Preliminare<sup>2</sup>.
- ✚ circolare n.4 del 14/01/2016 con la quale il Direttore Generale ha avviato il processo di programmazione e budget per le sedi centrali e per quelle territoriali;
- ✚ messaggio numero 000268 del 22/01/2016 concernente "Processo di programmazione e budget 2016 per le strutture territoriali" che contiene le istruzioni operative per la programmazione della produzione, delle risorse umane e la rilevazione dei fabbisogni economici;
- ✚ messaggio numero 001179 del 15/03/2016 riguardante "Processo di programmazione e budget delle Strutture della Direzione Generale per l'anno 2016: programmazione progetti di innovazione ed attività istituzionali" con il quale sono stati definiti i tempi e le modalità per la programmazione dei progetti di innovazione e delle attività istituzionali delle strutture della Direzione generale".

La declinazione degli obiettivi di innovazione, partendo dalle linee di indirizzo, si articola in linee guida gestionali, programmi, progetti ed interventi.

Il Piano performance è stato adottato oltre i tempi previsti dal D.lgs 150 /2009. Ciò determina un considerevole ritardo sull'assegnazione degli obiettivi ai diversi centri di responsabilità con ricadute sulle attività di monitoraggio e conseguente eventuale riprogrammazione degli obiettivi stessi, nonché sulla misurazione della performance del primo e secondo semestre.

---

<sup>2</sup>La Nota preliminare al Bilancio preventivo 2016 si caratterizza per i seguenti aspetti di innovazione metodologica:

1. orientamento verso un modello di bilancio per missioni e programmi, con l'individuazione dei principali stanziamenti di spesa o risparmi di costi;
2. sviluppo pluriennale dei programmi di attività, con individuazione degli obiettivi annuali e dei relativi indicatori di risultato

## **1 - PIANO DELLA PERFORMANCE 2016-2018**

### **1.1 Dalla Relazione Programmatica 2016-2018 al Piano della Performance.**

La struttura del Piano e le modalità di redazione dello stesso hanno seguito, in gran parte, gli orientamenti indicati dalla CiVIT, oggi A.N.AC., con la Delibera n.112/2010 e successive integrazioni.

Il Piano, raccogliendo le raccomandazioni contenute in detta delibera in tema di redazione "comprensibile, completa di informazioni facilmente accessibili", ha suddiviso le informazioni stesse raggruppando quelle di carattere generale, utili al cittadino, nel citato documento denominato "*Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder*".

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

Gli indirizzi e le priorità gestionali per il 2016 scaturiscono da uno scenario di riferimento influenzato dalle difficoltà di rilancio dello sviluppo economico, dai continui mutamenti normativi intervenuti sulle materie di competenza dell'Istituto, da una continua riduzione delle professionalità più elevate presenti in Inps, dal mancato ricambio generazionale nonché dalle difficoltà derivanti dall'attuazione delle norme sulla spending review, che hanno di molto contratto le risorse finanziarie a disposizione dell'Istituto.

In tale contesto il Piano ribadisce, nel suo insieme, come obiettivo principale anche per il prossimo triennio quello di garantire e, ove possibile, sviluppare il livello del servizio offerto agli utenti, attraverso strumenti di potenziamento dei livelli di accessibilità migliorando, nel contempo, la chiarezza di comunicazione sia interna che esterna.

Gli obiettivi di innovazione, considerati come obiettivi strategici, indicati nel Piano sono:

- ✚ l'evoluzione dei servizi offerti, improntata sulla centralità del cittadino utente e orientata al potenziamento delle attività consulenziali;
- ✚ lo sviluppo di un modello professionale funzionale al processo di realizzazione del nuovo modello di servizio;
- ✚ il consolidamento di un sistema di rapporti con i cittadini e le imprese finalizzato a rafforzare il ruolo dell'Istituto nell'ambito del sistema di welfare del Paese;

- ✚ una maggiore capacità di governo della spesa, anche attraverso la massimizzazione dell'efficienza del patrimonio strumentale e non strumentale;
- ✚ un forte contributo alla semplificazione del sistema fiscale (la cosiddetta "delega fiscale"), anche attraverso il consolidamento del processo di contabilizzazione continua in grado di assicurare l'allineamento costante e tempestivo dei processi di produzione alla loro rappresentazione contabile/fiscale.

I programmi, già avviati nell'anno 2015 e che hanno uno sviluppo pluriennale si integrano e trovano continuità nelle attività strategiche 2016, assumendo rilevanza come obiettivi di miglioramento/attività istituzionali nell'arco temporale di riferimento.

### **1.3 Gli obiettivi del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e del Programma Triennale della Trasparenza.**

Con Determina Presidenziale n.13 del 19 gennaio 2016 è stato approvato, e trasmesso al CIV, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2016/2018 di cui fa parte integrante il Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, come previsto dall'art.10 del D.lgs.n.33/2013.

Il CIV con Deliberazione n.3 dell'8 marzo 2016 ha definitivamente approvato il Piano, trasmettendolo successivamente, secondo le disposizioni di legge, al Dipartimento della Funzione pubblica e procedendo alla relativa pubblicazione sul sito istituzionale dell'Inps.

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2016/2018 aggiorna ed integra la strategia anticorruzione dell'Istituto già delineata nel PTPC precedente, sulla base delle iniziative assunte nel corso del 2015 e di quelle pianificate per il triennio di riferimento.

Il PTTI definisce gli strumenti attraverso i quali l'amministrazione si prefigge di attuare gli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, ivi comprese le iniziative organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi delle informazioni da pubblicare, che a norma dell'art. 43, comma 3, del medesimo decreto, devono essere garantiti dai dirigenti responsabili degli uffici dell'Amministrazione.

Si evidenzia, comunque, che il collegamento tra i documenti programmatici di performance e prevenzione della corruzione, trasparenza e integrità, enunciato al paragrafo 3.2.4 del documento di *Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder*, non emerge chiaramente dal Piano della performance.

Dall'esame del Piano, infatti, non sono individuabili specifici obiettivi di anticorruzione e trasparenza da imputare alle singole strutture centrali e periferiche, risultando pertanto non compiuta l'integrazione dei Piani in esame; circostanza, questa, già emersa nel Piano del 2015.

## **2 – SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**

Per il 2016, così come avvenuto negli anni precedenti, la misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture centrali e territoriali dell'Istituto viene effettuata attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori costruito in una prospettiva multidimensionale di efficacia, efficienza ed economicità.

Il Piano prevede che, a partire dall'anno 2016, l'insieme degli obiettivi di performance organizzativa, oltre ad interessare tutte le strutture affidate alla responsabilità dei dirigenti, di prima e seconda fascia, venga esteso ai funzionari responsabili di agenzia (Agenzie complesse, Agenzie interne – prestazioni e gestione flussi – e Agenzie territoriali).

Gli obiettivi da conseguire per l'anno 2016, da parte delle strutture centrali, sono stati strutturati in uno schema a cascata, composto da Obiettivi Strategici, Linee Programmatiche, Programmi di Innovazione, Progetti di Innovazione e Interventi.

Nel corso dell'esercizio è previsto che vengano fornite agli Organi, a cura della Direzione centrale Pianificazione e controllo di gestione, specifiche verifiche di budget, sullo stato di avanzamento degli obiettivi, sulla congruità degli interventi e sul rispetto delle fasi e dei tempi di realizzazione degli obiettivi stessi.

L'eventuale riprogrammazione degli obiettivi è di esclusiva competenza degli Organi e, di norma, è collegata a fenomeni esogeni che modificano le priorità dell'Istituto.

### **2.1 Strutture centrali.**

Gli obiettivi da conseguire per l'anno 2016, da parte delle strutture centrali, sono stati strutturati in uno schema a cascata, come precedentemente delineato.

Il Piano richiama la continuità con i programmi da realizzare in più anni e avviati nell'anno 2015, la cui prosecuzione nel corso del 2016 si integra nei programmi e progetti contenuti nelle Linee guida gestionali.

Per tutte le strutture centrali non coinvolte nella realizzazione dei programmi di innovazione ed obiettivi di miglioramento la programmazione annuale riguarderà esclusivamente le "attività istituzionali".

Il Piano individua per ogni programma di innovazione il relativo Centro di Responsabilità nonché il sistema di valutazione del risultato raggiunto.

I Centri di Responsabilità (CdR) della Direzione generale sono chiamati a programmare le risorse umane ed economiche necessarie per la realizzazione delle attività secondo il seguente schema:

- + i CdR responsabili dei Programmi di Innovazione individuano gli interventi di supporto al Programma, in termini di sviluppo progettuale;
- + i CdR responsabili degli Interventi di supporto delineano il piano delle attività di propria competenza in coerenza con gli obiettivi e i tempi di realizzazione del Programma.
- + i CdR responsabili di Attività Istituzionali definiscono il fabbisogno di risorse, umane ed economiche, per lo svolgimento delle attività, individuando eventuali obiettivi di miglioramento.

## **2.2 Strutture territoriali.**

Costituiscono elementi di innovazione dei Piani di produzione 2016, per le Strutture Territoriali, la creazione di valore per gli utenti (qualità del servizio e smaltimento degli arretrati) e per l'Istituto (valore economico della produzione), con la razionalizzazione dei costi e l'ottimale distribuzione delle risorse attraverso l'applicazione della metodologia dei fabbisogni standard. E' stato, inoltre, introdotto il Conto economico con la finalità della piena valutazione dei rendimenti e dei costi di gestione.

Per l'anno 2016, al fine di realizzare una maggiore coerenza tra gli obiettivi strategici e quelli gestionali ai vari livelli organizzativi, gli obiettivi di budget si applicano a tutte le strutture organizzative assegnate alla responsabilità dei dirigenti ed alle agenzie di produzione.

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 struttura.

Le Direzioni Regionali hanno predisposto i piani di produzione per l'anno 2016 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 Piano sono rappresentati i risultati di tale processo approvati dal Direttore Generale. I risultati raggiunti, in linea con le disposizioni del D.lgs 150/2009, formeranno oggetto di specifica valutazione della performance organizzativa.

L'obiettivo strategico e primario del Piano di produzione 2016 è l'aumento del valore generato dalle attività di produzione, attraverso il miglioramento della qualità e il miglioramento del Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico (VEP) strettamente correlato alle voci di competenza, sia di entrata che di uscita, del Bilancio dell'Istituto.

L'esigenza di puntare ad una gestione strategica delle risorse economiche si è tradotta nell'introduzione, a livello di direzioni regionali, del bilancio economico.

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

- ✓ indicatore di redditività;
- ✓ indicatori di giacenza e deflusso;
- ✓ indicatori di produttività e impiego delle risorse;
- ✓ indicatori di efficacia e qualità del servizio;
- ✓ contributo alla riduzione del debito pubblico (VEP);
- ✓ indicatori economici di gestione;
- ✓ indicatori di stato di realizzazione progetti regionali e nazionali di miglioramento;
- ✓ piano di razionalizzazione logistica;
- ✓ indicatore di economicità.

Di dette grandezze sono evidenziate nel Piano, in maniera analitica, gli elementi che le compongono e la relativa metodologia di valutazione.

A partire dal 2016, il Piano prevede la graduale introduzione del sistema di misurazione della conformità dei processi di produzione, ossia il grado di aderenza del processo alle normative ed alle disposizioni interne dell'Istituto le cui risultanze entreranno gradualmente nel Cruscotto direzionale e formeranno insieme agli indicatori di efficacia, la misura della qualità della struttura di produzione.

### **2.3 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della *performance*.**

Come già esposto in premessa il Piano della *performance* 2016-2018 si colloca, in coerenza con i numerosi atti ufficiali che lo precedono, come atto di raccordo con gli strumenti di programmazione finanziaria e di bilancio, generato dalla trasposizione nel Piano stesso degli obiettivi strategici ed operativi, con relativi indicatori e piani di impiego delle risorse umane ed economiche.

Nel quadro del processo di implementazione e successiva gestione del ciclo della *performance*, 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 che possano influenzare il perseguimento degli obiettivi.

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.

### **2.4 Le novità del Piano per l'anno 2016.**

Come accennato in precedenza, a partire dall'anno 2016, il piano degli obiettivi di *performance* organizzativa, è stato esteso a tutte le strutture territoriali.

Innovativa è altresì l'introduzione, per le direzioni regionali, del conto economico per la piena valutazione dei rendimenti, attraverso il rapporto tra Contributo alla Riduzione del Debito Pubblico generato (precedentemente detto Valore Economico della Produzione) e i costi di gestione.

Per quanto riguarda i costi della gestione è stato introdotto un nuovo sistema di valutazione della congruità economica dei fabbisogni attraverso la definizione dei costi standard e l'individuazione di cinque obiettivi di efficienza economica coerenti con i percorsi di convergenza definiti a livello di singolo cluster regionale.

Ai fini del contributo alla riduzione del debito pubblico, sono introdotti nuovi obiettivi inerenti la gestione del credito delle strutture:

- ✚ variazione riserve gestionali sui crediti contributivi in fase amministrativa relativi alle aziende con dipendenti;
- ✚ variazione riserve gestionali sulle sospensioni crediti contributivi da cartella esattoriale per tutte le gestioni (tali variazioni di riserve consentono di focalizzare l'attenzione sulla rischiosità del credito e sulla tempestività della gestione).

Nel Piano 2016 vengono inseriti, per la prima volta, i criteri di valutazione della performance individuale distinti per le quattro aree: dirigenti, professionisti, medici e personale non dirigente.

Il sistema di misurazione della performance del personale dirigente considera sia il grado di raggiungimento degli obiettivi che le capacità manageriali dimostrate nel raggiungimento degli stessi, in relazione allo specifico ruolo svolto da ciascun dirigente nell'assetto organizzativo dell'Istituto.

Per i professionisti (aree tecnico-edilizia, statistico-attuariale e legale) e il personale medico la valutazione complessiva della performance è data dal raggiungimento dell'obiettivo e dalla qualità della prestazione.

Per il personale dell'area professionale C con responsabilità di agenzia (Complessa, Interna – area prestazioni, Interna – area flussi, Territoriale) il criterio di misurazione è direttamente collegato alla percentuale di realizzazione degli obiettivi di risultato previsti dal Piano della Performance.

Per il restante personale delle aree professionali A, B e C, si fa riferimento oltre che alla presenza in servizio a coefficienti di merito individuali.

## **2.5 Valutazione della *performance* individuale.**

Il Piano riporta i criteri di valutazione della performance individuale individuando quattro aree di intervento: l'area dei dirigenti, dei professionisti (area tecnico-edilizia, statistico-attuariale e legale), dei medici e del personale delle aree A,B,C.

Per ognuna delle aree indicate sono riportati gli indicatori relativi alle azioni oggetto di valutazione.

A riguardo, nel richiamare la necessità che siano individuati nell'assegnazione degli obiettivi alla dirigenza quelli specifici individuali, si ribadisce come il ritardo nell'assegnazione degli obiettivi (fatto, questo, ormai "ordinario" nell'Istituto) possa determinare una difficoltà di gestione del sistema di valutazione nel suo insieme per il fatto che nei primi mesi dell'anno gli obiettivi non sono formalmente a conoscenza degli interessati.

Da qui la necessità, più volte rappresentata da questo Organismo, del rispetto della tempistica inerente il processo di programmazione e *budget*.